TODOS SOMOS UN POCO RAROS

EL AUGE DE LAS COMUNIDADES Y EL FIN DE LO NORMAL

SETH GODIN

El mercado de masas ha muerto,
bienvenidos al mundo de
las singularidades

Durante generaciones los empresarios, políticos y expertos en *marketing* han articulado sus mensajes hacia la masa y han establecido lo que le debía gustar y lo que tenía que comprar. El mercado de masas era, hasta hace poco, sinónimo de ventas y beneficios. Pero la realidad hoy es otra: el mundo tiene más información, más opciones, más libertad y las posibilidades de compra se han multiplicado. Los seres humanos se organizan cada vez más en tribus o pequeñas comunidades con gustos, aficiones, intereses e incluso, obsesiones afines. En Todos somos un poco raros Godin desafía a los profesionales del *marketing* y del *management* a aprovechar las oportunidades que ofrece esta nueva era, a no tener miedo a lo singular y a participar en esta importante revolución.

Seth Godin

Todos somos un poco raros: el auge de las comunidades y el fin de lo normal

ePub r1.0
Titivillus 23.04.2023

Título original: *We Are All Weird: The Myth of Mass and The End of Compliance*
Seth Godin, 2011
Traducción: Jorge Paredes
Diseño de la portada: Sylvia Sans
Imagen de la portada: Andriy Onufriyenko

Editor digital: Titivillus
ePub base r2.1

X ANIVERSARIO

EPUBLIBRE

INTRODUCCIÓN: LA ELEFANTA EMBARAZADA

La mítica publicista Linda Kaplan Thaler cuenta la historia de un zoo de Bélgica que estaba pasando por una mala racha. La gente había dejado de visitarlo.

Con la aparición de tantas distracciones, diversiones y novedades, el zoo había caído en desgracia. La asistencia era escasa, pero los animales tenían que seguir comiendo.

Entonces, la elefanta se quedó embarazada.

Los atentos genios de una agencia de publicidad entraron en acción. Colgaron una ecografía del bebé elefante en YouTube. Organizaron porras y encuestas (¿niño o niña?). La gente empezó a prestar atención. Se generó un gran revuelo. El zoo volvió a funcionar y la asistencia aumentó espectacularmente.

El elefante hizo que el público volviera al zoo. Hubo una expectación masiva, una emoción masiva y una asistencia masiva. Un éxito evidente de los nuevos medios de comunicación.

Esta historia se cuenta porque evoca unos tiempos más felices, una época en que las agencias publicitarias podían hacer fácilmente aquello por lo que se les pagaba: captar la atención del público. Nos recuerda que nuestra economía está construida sobre la masa, sobre entretenimientos públicos, sobre fábricas organizadas para crear artilugios, servicios o diversiones para cualquiera (y para todo aquel) que tenga dinero para gastar.

A los profesionales del *marketing* hay que perdonarles su nostalgia. La masa ya no es una forma escalable y predecible de conectar con el público. Éxitos como el del zoo son poco habituales (ya que las elefantas embarazadas son una rareza). A partir de ahora, los éxitos en el mercado de consumo masivo serán la excepción, como un cisne negro.

Lo masivo está muerto. Llega lo raro.

MASA, NORMAL, RARA Y RICO

Este libro trata sobre cuatro palabras y sobre cómo la revolución

que estamos viviendo exige que cambiemos nuestra percepción sobre su significado.

La MASA es lo que nos ha permitido ser rentables. El *marketing* masivo y la producción masiva y el cumplimiento masivo de las normas sociales nos han definido. Con el término «masa» nos referimos a la mayoría uniforme y de fácil acceso que trata de comportarse con normalidad y sobrevivir.

NORMAL es como calificamos a la gente del montón. El término «normal» describe y cataloga las características que definen a las masas. La normalidad depende del lugar; ser vegetariano es raro en Kansas pero normal en Bombay. Lo que aquí es normal no tiene por qué serlo allí. Descubrir y amplificar la normalidad es determinante para cualquiera que trafique con la masa. Con el tiempo, los profesionales del *marketing* han hecho de lo normal la pauta moral y cultural, no solo estadística.

RARA es como denominamos a la gente que no es normal. Puede que tu apariencia o tu aspecto físico sean poco habituales por naturaleza o de nacimiento, pero, como yo, probablemente seas raro por decisión propia. Si eres diferente por naturaleza, no se trata de una elección personal y eso no es lo que me interesa aquí. Ser raro voluntariamente, por el contrario, va contra la cultura de masas y las pautas de la normalidad. Me interesa esa clase de personas raras que han decidido no adaptarse a la masa, al menos en algunos aspectos de sus vidas.

RICO es la palabra que utilizo para referirme a alguien que puede permitirse tomar decisiones, que dispone de recursos suficientes para hacer algo más que limitarse a sobrevivir. No necesitas un avión privado para ser rico, pero sí que necesitas tiempo, comida, salud y acceso suficientes para poder interactuar con el mercado en busca de material e ideas.

El swami que conocí en un pequeño pueblo de la India es rico. No porque tenga una casa o un coche de lujo (no los tiene). Es rico porque puede tomar decisiones e influir en su tribu. No solo decisiones sobre qué comprar, sino decisiones sobre cómo vivir.

Los seres humanos prefieren organizarse en tribus, en grupos de personas que comparten un líder, una cultura o una definición de normalidad. Y la revolución digital ha permitido y amplificado la existencia de esas tribus, dejándonos millones de silos, grupos de

personas que respetan, admiran y apoyan decisiones que las personas externas consideran tranquilamente raras, pero que aquellos de nosotros que pertenecemos a la tribu sabemos que son normales (normales *para nosotros*).

Mi argumento es que la decisión de empujarnos a todos hacia una normalidad universal simplemente para vender más trastos a las masas es a la vez ineficaz y equivocada. La oportunidad que nos ofrece nuestra época consiste en vender a los raros y, si lo deseas, volverte raro.

LA BATALLA DE NUESTRO TIEMPO

No es entre hombres y mujeres…
o entre izquierda y derecha…
ni siquiera entre los Yankees y los Red Sox.

La batalla épica de nuestra generación es entre el *statu quo* de la masa y la incesante corriente de los raros.

Es difícil no tomar partido. Tanto si quieres dedicar tiempo y esfuerzo a apostar por la masa y por el *statu quo* —y tratar de encontrar tu sitio en medio de esa muchedumbre— como si abandonas la búsqueda y te das cuenta de que hay mejores oportunidades de crecimiento si vendes y encabezas a los raros.

Tendrás que tomar enseguida dos decisiones:

1. ¿Quieres crear y vender cosas a la creciente población que no es normal? En otras palabras, ¿de qué lado estás? ¿Luchando por conservar el *statu quo* o defendiendo la rareza?
   Y
2. ¿Tienes suficiente confianza para animar a la gente a hacer lo correcto, útil y alegre, en contraposición a lo que el sistema le ha dicho siempre que tiene que hacer? ¿Deberíamos tomar nuestras propias decisiones y dejar que los demás tomen las suyas?

PRIMERA PARTE: CAPITALISMO, INDUSTRIA, EL PODER DE LA MASA Y SU INEVITABLE DECADENCIA

No es casualidad que nuestros instintos, expectativas y tendencias estén organizados en torno a satisfacer a las masas. Rechazamos a los que se apartan de la norma, instruimos a los estudiantes para que se adapten y recompensamos a las empresas que históricamente crean productos rentables para el mercado de consumo masivo.

EL MERCADO DE CONSUMO MASIVO REDEFINE LO QUE ES NORMAL

El mercado de consumo masivo —que fabrica productos normales para gente normal— fue inventado por organizaciones que tienen que mantener sus fábricas y sus sistemas funcionando de manera rentable.

Detente por un segundo y piensa en la naturaleza regresiva de esa frase.

Primero fue la fábrica, la cual condujo al mercado de masas. No al revés.

Los primeros fueron los gobiernos, ya que es más fácil dominar y mantener el orden si puedes legislar y controlar la normalidad. Los profesionales del *marketing*, sin embargo, tomaron ese concepto y salieron corriendo.

Las instituciones típicas (una compañía de seguros, un sello discográfico, una fábrica de camas) no podían permitirse una personalización masiva, no podían permitirse hacer un producto diferente para cada usuario. La mentalidad era: este es el próximo disco de The Eagles. Tenemos que hacer un disco que sea comprado por la masa, porque, de lo contrario, no será un éxito y las masas comprarán otra cosa.

Esta premisa parece evidente; tan evidente que probablemente nunca te hayas dado cuenta de que hace referencia a todo lo que hacemos. El mercado de masas es rentable y genera beneficios, y vivimos en él. No solo determina qué compramos, sino lo que

queremos, cómo valoramos a otros, cómo votamos, cómo tenemos hijos y cómo vamos a la guerra. Todo se basa en esta idea de que todo el mundo es igual, al menos por lo que respecta al *marketing* (y el *marketing* está en todas partes, ¿no es cierto?).

Los profesionales del *marketing* llegaron a la conclusión de que cuanto más se ajustase el mercado a la rígida definición de masa, más dinero ganarían. ¿Por qué preocuparse por fabricar productos para zurdos si puedes averiguar la forma de que los zurdos compren los artículos que ya estás fabricando? ¿Por qué ofrecer opciones respetuosas si puedes ganar más dinero gracias a la adaptación forzosa y a la presión social?

La masa no siempre estuvo presente. En 1918 había dos mil empresas automovilísticas funcionando en Estados Unidos. En 1925, el fabricante de sillas de montar más popular del país tenía probablemente el 0,0001 por ciento de cuota de mercado. La idea de masa apenas era un sueño para el fabricante de prácticamente cualquier producto.

Por otra parte, en su época de apogeo, Heinz podía esperar que más del 70 por ciento de los hogares de Estados Unidos tuvieran una botella de kétchup en el frigorífico y Microsoft sabía que todas y cada una de las empresas de la lista Fortune 500 estaban utilizando su *software* habitualmente en todos los ordenadores personales y en el servidor de la compañía.

¿Acaso es de extrañar que las organizaciones líderes del mercado tengan miedo a lo raro?

EL FIN DE LA MASA

Este es un manifiesto sobre el fin del mercado de masas. Sobre el fin de la política de masas, la producción en masa, la venta en masa e incluso la educación de masas.

La idea que definió el siglo XX fue, por encima de cualquier otra, la de la masa.

La masa nos proporcionó rentabilidad y productividad, haciéndonos (a algunos) ricos. La masa nos proporcionó naciones enormes, concediéndonos (a algunos) poder. La masa permitió a los poderosos influir en millones de personas, otorgándonos (a algunos) el control.

Y ahora, la masa se muere.

La vemos contraatacar, luchando denodadamente por controlar las conversaciones, el comercio y la política. Pero fracasará; tiene que hacerlo. La corriente ha cambiado de sentido, y la masa como motor de nuestra cultura ha desaparecido para siempre.

Esa idea puede resultarte incómoda. Si tu trabajo gira en torno a encontrar a las masas, crear para las masas, o vender a las masas, este cambio parece muy amenazador. Algunos de nosotros, sin embargo, lo consideran la oportunidad de su vida. El fin de las masas no es el fin del mundo, pero sí representa un cambio enorme, y este manifiesto te ayudará a reflexionar acerca de la oportunidad que representa.

LO RARO NO ES SIMPLEMENTE LA NUEVA NORMALIDAD; DE HECHO, ES ALGO BUENO

Mi segunda intención al presentarte este manifiesto no tiene tanto que ver con ayudarte a vender más cosas como con permitirnos (a todos) aprovechar la libertad de que disponemos. La libertad de decidir. La libertad de decidir ser raros.

La adaptación generalizada, como la masa, es un fenómeno relativamente nuevo. Estamos llegando al final de un siglo de industrialismo, un siglo en el que la fabricación, el *marketing*, la política y los sistemas sociales estaban alineados, organizados para empujarnos hacia el centro.

Ahora, el mundo tiene más información, más opciones, más libertad y más interacción. Y sí, más rareza.

BIENVENIDOS A LA NORMALIDAD

Toma la ruta 55 desde Chicago hacia el este. Viaja 205 kilómetros y llegarás a Normal, Illinois.

Hay un
Biaggi's,
un Subway y un Pizza Hut, la lista de franquicias habitual. Normal es la clase de lugar al que te desvías de tu destino para comer.

Normal es una buena ciudad, con buena gente. Pero Normal no es un buen centro gastronómico; es más, no es un punto estratégico

ni es un reflejo de quiénes somos ni a dónde vamos.

No somos normales. Somos raros. Todos.

BIENVENIDOS A LO RARO

Me encuentro en la esquina de la Primera Avenida y la Calle Ocho en Manhattan. ¿Existe alguna esquina comercial más efervescente en Nueva York?

Mira, ahí está el centro cultural islámico al otro lado de la calle, justo al lado del establecimiento de alitas de pollo Atomic Wings. A la vuelta de la esquina se encuentra
Veniero's,
una legendaria panadería italiana. Puedo ver a un grupo de veinte turistas chinos delante, simplemente pasando el rato. Detrás de mí está Momofuku, una versión moderna de los tradicionales bares de fideos orientales, dirigido por un chef coreano que se crio en Virginia. Cruzando la calle hay un rico abogado de la parte alta que camina acompañado de un chico tatuado de barrio (o tal vez se trata de un abogado tatuado y un turista bien vestido). La acera está tan repleta de gente que tienes que bajar a la calzada si quieres detenerte.

Ni siquiera he mencionado el lugar en que se venden hierbas hidropónicas, al chico que vende bulbos de azafrán de las Indias o el Nuyorican Poets Café, donde poetas, famosos y desconocidos, se reúnen mientras el dueño los interrumpe desde el fondo. Hay panaderías que venden pan sin gluten, panaderías veganas y, probablemente, también algunas personas que venden galletas de hachís.

Nada de lo que sucede a mi alrededor sería considerado normal por un visitante que viajase en el tiempo desde 1965 (salvo tal vez las galletas). Por el contrario, hay choques de ideas, culturas y conceptos, todos inesperados, a menudo llenos de energía positiva.

Y DE VUELTA A LA NORMALIDAD

A alrededor de cincuenta manzanas de distancia de esta pequeña esquina del East Village se encuentra el epicentro del comercio de turistas de alto nivel de Nueva York. La tienda de Abercrombie está

en la Quinta Avenida, justo enfrente de Tiffany's.

Delante de ambas tiendas hay turistas haciendo cola para entrar. Ambas venden exactamente los mismos artículos que puedes comprar por internet. Y ambas están sacando montones de dinero vendiendo baratijas muy caras en grandes cantidades a personas que van en busca de una experiencia y un recuerdo. Hemos enseñado a las personas a relacionar esa baratija con un estilo de vida, con la adquisición de un estatus elitista. Felicidades, estás en la cima de la masa.

Durante cincuenta años, llegar a esta masa ha sido el objetivo de prácticamente todas las empresas estadounidenses: productos corrientes para gente corriente, vendidos a precios elevados y en grandes cantidades. Así se les ha comunicado también incesantemente a los consumidores: que la cima del centro era donde estarías si te esforzabas lo suficiente. La regla era sencilla: si puedes lograr que las masas ansíen lo que ofreces y puedes satisfacer sus necesidades a granel, tú ganas.

«NO PUEDE SER UN HOMBRE PORQUE NO FUMA LOS MISMOS CIGARRILLOS QUE YO[1]»

Suena a la obra de un profesional de la publicidad, ¿no? Seguro que Keith y Mick se estaban burlando de los Mad Men y de los vendedores de masas, de aquellos que sabían plantar las semillas de la normalidad.

Eso es precisamente lo que buscaban los profesionales del *marketing*. Al intentar lograr la mayor audiencia posible, trabajaban duramente para condenar al ostracismo a las personas que no eran tan normales como nosotros.

¿QUÉ SIGNIFICA NORMAL?

Resulta que los estadísticos son muy serios por lo que respecta a lo que es normal. Pensemos, por ejemplo, en la estatura de los hombres adultos en Estados Unidos. Según Wikipedia:

> *En estadística y probabilidad se llama distribución normal, distribución de Gauss o distribución gaussiana, a una de las distribuciones de probabilidad de variable continua… la estatura media de los hombres adultos en Estados Unidos es de alrededor de 1,77 metros, con una desviación estándar de alrededor de 7,6 centímetros. Esto significa que la mayoría de hombres (alrededor del 68 por ciento, si asumimos una distribución normal) tiene una estatura dentro de los 7,6 centímetros de la media, una desviación estándar.*

De modo que si mides entre 1,70 y 1,85 metros, en clase de estadística dirían que estás dentro de la desviación estándar de la media. En clase de lengua diríamos que eres normal.

La media no siempre importa tanto como la *variación* de dicha media. Si tienes los pies metidos en dos cubos y la temperatura media del agua es de 32 grados, probablemente estés bien, a menos que un cubo esté a 2 grados y el otro a 62. Como media está bien. Sin embargo, basándonos en la variación, estás fatal.

Este debate sería únicamente semántico, si no fuera porque la variación de la población está cambiando y muy rápidamente.

No, no la variación de la estatura entre los estadounidenses. Pero sí en todo lo que está bajo nuestro control, todo aquello sobre lo que podemos decidir. Estamos ampliando nuestro comportamiento más allá de esa primera desviación estándar, destruyendo la curva del 68 por ciento.

Todo lo que no es normal es raro, y ahora, hay más rarezas que nunca. ¿Es eso malo?

Raro (no normal) significa que has tomado una decisión, que has luchado por lo que crees y has hecho lo que has querido, no lo que quieren los publicistas. Esto es exactamente lo que está sucediendo cada vez más.

¿QUÉ SIGNIFICA RARO?

En este manifiesto no hablo de quienes son raros de nacimiento. Me refiero a las personas que deciden voluntariamente ser raras. Paradójicamente, la mayoría de las personas que toman esa decisión

buscan ser aceptadas. No por todo el mundo, desde luego, sino por su tribu, por las personas a las que admiran y por las que esperan ser respetadas.

Los raros no son solitarios. Tampoco están solos. Los raros son raros porque han renunciado a la comodidad y a la rentabilidad de la masa y, en cambio, forman grupos más reducidos, grupos en los que su rareza es, de hecho, algo que se espera.

El elemento clave es este: insistes en tomar una decisión.

LA MUERTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS, JUSTO DELANTE DE NUESTROS OJOS

Eric Schmidt, antiguo consejero delegado de Google, calcula que cada dos días, Earthlings genera tanta información como la generada por toda la humanidad durante los veinte mil años anteriores a 2003. Indudablemente, no toda la información es buena, pero hay mucha y no puede evitar ser «no tan normal».

A lo largo de su vida, un estadounidense corriente de treinta años habrá visto cómo la cuota de pantalla (el número de espectadores) de las tres grandes cadenas de televisión ha pasado del 90 por ciento a menos del 30 por ciento. En el espacio de una generación, unos veinte años, las ventas de discos de música pop han pasado de un millón de copias por semana a tan solo 43 000. A más opciones, menos masa.

Unamos el impacto de la creación de infinita información con la desintegración de los auténticos medios de comunicación de masas. La influencia combinada de estas dos tendencias hace que resulte fácil darse cuenta de que ha desaparecido uno de los principios fundacionales de nuestra cultura. Bum, ya no está.

Es como una bola de nieve que rueda colina abajo haciéndose cada vez más grande. Justo cuando esperamos que se haga aún mayor, se divide en millones de bolas de nieve más pequeñas.

SEGUNDA PARTE: LAS CUATRO FUERZAS DE LO RARO

Todos los elementos de la sociedad han cambiado profundamente a lo largo de mi vida. Prácticamente todos ellos han cambiado en una dirección, apartándose de lo normal y encaminándose directamente hacia lo raro. Estos son cuatro de los factores más significativos que están cambiando lo que hacemos y lo que estamos dispuestos a aceptar.

PRIMERA FUERZA: LA CREACIÓN SE AMPLIFICA

Publicar un libro, vender un cuadro, personalizar tu coche o diseñar una casa, sea cual sea tu pasión, es fácil llevarla a cabo, puede hacerse rápidamente y hay más probabilidades de que el mundo (parte de él) se entere de lo que haces. La capacidad de llegar a quienes están a tu alrededor y cambiarlos ha cambiado para siempre con la conexión a internet y el hecho de que cualquiera, en cualquier sitio, pueda publicar para el mundo.

SEGUNDA FUERZA: LA RIQUEZA NOS PERMITE HACER LO QUE QUERAMOS, Y QUEREMOS SER RAROS

Únicamente los organismos ricos son capaces de diversificarse culturalmente y, a medida que los seres humanos nos enriquecemos más y más, nuestro instinto nos lleva a ser cada vez más raros. Igual que nuestra productividad ha aumentado espectacularmente, también lo ha hecho nuestra capacidad de hacer lo que queramos en lugar de centrarnos únicamente en sobrevivir.

Destacar requiere tiempo, dinero y confianza. Hoy en día, somos más quienes tenemos las tres cosas.

TERCERA FUERZA: EL MARKETING ES MUCHO MÁS EFICAZ A LA HORA DE LLEGAR A LOS RAROS

La larga cola no es solo una expresión ingeniosa; es una descripción precisa del mercado para prácticamente todo.

Es más fácil que nunca llegar a bolsas concretas de gente rara con los productos que les obsesionan. Eso hace que sea mucho más fácil obsesionarse, porque los profesionales del *marketing* están dispuestos a adaptarse a tus deseos, en lugar de obligarte a hacer solo lo que ellos quieren.

No subestimes el poder del *marketing* para hacer que las cosas sucedan. El hecho de que algunos profesionales del *marketing* permitan la rareza representa una fuerza considerable para nuestra manera de actuar.

CUARTA FUERZA: LAS TRIBUS ESTÁN MEJOR CONECTADAS

Dado que puedes encontrar a otras personas que comparten tus intereses, irracionalmente, lo raro se está volviendo más normal, al menos en las pequeñas tribus en las que nos congregamos. La comunidad que elijas puede ser un espejo y un amplificador, impulsando tus intereses y animándote a ir más allá. Internet conecta y protege a los raros al conectar y amplificar sus tribus.

LA TENDENCIA HISTÓRICA HACIA LA MASA VERSUS LA NUEVA TENDENCIA HACIA LO RARO

Aquí aparece de nuevo el conflicto. Lo que nos hizo ricos fue la capacidad de procesar en masa, producir en masa, enviar en masa y comercializar en masa. Los avances en la productividad se debieron en gran medida a innovaciones a gran escala en la producción y la entrega. Pensemos, por ejemplo, en el nailon o en la red interestatal de autopistas.

Esta riqueza, sin embargo, está impulsando un movimiento que socava los cimientos que nos hicieron conseguirla. Necesitábamos una audiencia masiva para aprovechar la cadena de montaje, y la cadena de montaje se apoyaba en anuncios de televisión, pero, a medida que los comerciantes y los dueños de las fábricas se enriquecían, esa riqueza hizo que el mercado fuera lo suficientemente rico para no permanecer quieto y hacer obedientemente lo que se nos dice, socavando el mismo sistema que

creó la riqueza en primer lugar.

Lo cual está bien, ya que los próximos avances en nuestra productividad y en nuestro crecimiento no tendrán que ver con impulsar la masa. Se centrarán cada vez más en amplificar lo raro.

Al mismo tiempo, los comerciantes de todo tipo han cedido ante la presión de encajar. Las estructuras sociales han cambiado y el heroísmo de los atípicos ha sido elogiado una y otra vez. El macartismo se desvaneció y Arlo Guthrie entró en escena.

LOS ANTÍLOPES NO TIENEN HOBBIES

Para ser raro tienes que ser rico.

No rico como Rockefeller, por supuesto, pero sí lo suficientemente rico para no preocuparte por la supervivencia. Lo bastante rico para preocuparte por las decisiones.

La mayoría de animales no son ricos. Nunca. Buscan comida o cazan y, si no lo logran (cada día), mueren.

Los seres humanos, por otra parte, han averiguado cómo ser productivos. Y, a medida que nos hemos vuelto más productivos con el tiempo, ha aparecido nuestra rareza. Las culturas prehistóricas, ni por asomo tan productivas como la nuestra, muestran pocas evidencias de las rarezas desarrolladas recientemente por nuestra cultura.

Piensa en las pinturas rupestres de Chauvet, en el sureste de Francia. Hace 17 000 años, los seres humanos llegaron a ser lo suficientemente ricos para pintar. Eso significaba que alguien podía pasar varias semanas sin dedicarse a cazar o buscar comida y emplear su tiempo en pintar. Significa que la comunidad dedicó tiempo a elaborar pinceles y pintura y a admirar su obra. Pocos consideraríamos ricos a ese grupo de hombres de las cavernas, pero, comparados con todos los grupos que los precedieron, lo eran. Estaban tomando decisiones.

Avancemos… Compara las pinturas de esa cueva francesa con la gran cantidad de obras expuestas en el Museo de Arte Moderno de Nueva York. Hay una serie casi interminable de temas, medios y enfoques, creados todos ellos en el siglo pasado. No se trata de un debate de qué es mejor y qué es peor; es cuestión de variedad. Y, a menudo, la variedad surge únicamente si hay riqueza.

Durante 17 000 años, hemos estado produciendo sin cesar, creando cada vez más rentabilidad, valor y, sí, riqueza. El arte en los extremos ya no es una rareza, es la norma.

Los auténticamente pobres no pueden decir, «no me gusta la vainilla, quiero chocolate». De la gente rica, un grupo que cada vez forma más parte de este planeta, se espera que diga exactamente eso. A pesar de la creciente brecha entre lo que los políticos califican como rico y pobre, en gran parte del mundo incluso los pobres son lo bastante ricos como para tomar decisiones, lo bastante ricos como para tener pasiones, lo bastante ricos como para preocuparse por lo que miran en televisión o por lo que comen.

Cuando las personas son realmente pobres, «lo tomas o lo dejas» es una estrategia de *marketing* adecuada. Ser pobre significa no tener alternativa, de manera que el proveedor es quien elige. Los artículos eran lo mejor que ibas a conseguir, de modo que el *marketing* se limitaba básicamente a «Eh, ¿quieres?». Si solamente puedes permitirte alubias y arroz, las alubias y el arroz son lo que hay. No hay demasiado espacio para la iniciativa ni para nada de lo que podemos denominar raro.

Uno de los cambios más apasionantes en cuanto a la forma en que la ayuda fluye de los países más ricos es que nos estamos dando cuenta de que incluso los desafortunados quieren poder elegir, que incluso las personas a las que calificamos como «pobres» quieren controlar lo que hacen y cómo lo hacen. Cuando le damos a la gente la posibilidad de elegir, la hacemos más rica.

Muchos de los que trabajan en desarrollo internacional están enseguida de acuerdo en que las personas del mundo en vías de desarrollo merecen poder elegir y quieren tener opciones, pero sus acciones les contradicen. El acto reflejo más habitual es que los ricos decidan qué es lo que se necesita y lo envíen en un contenedor gigante o lo repartan desde la parte trasera de un camión.

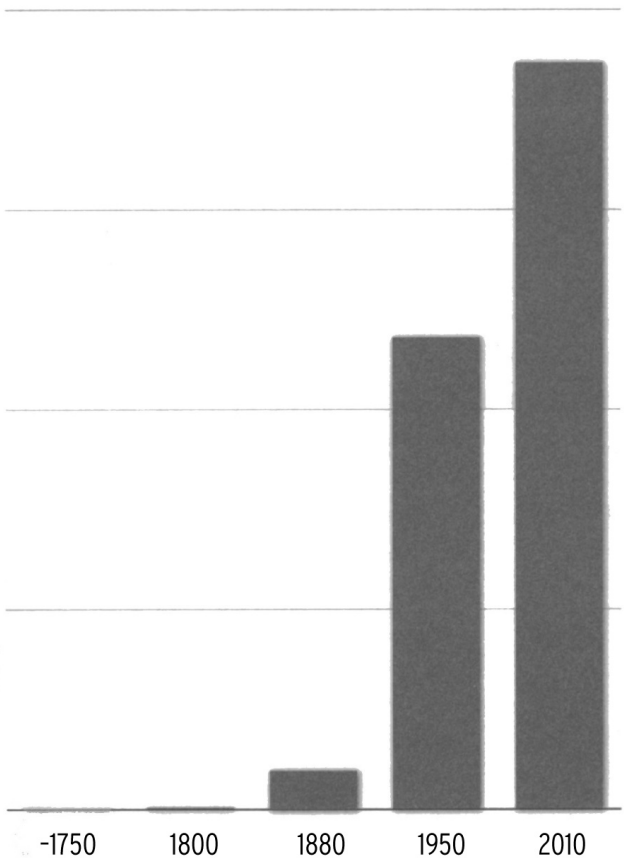
Una y otra vez, vemos que cuando a la gente le das la oportunidad de elegir la aprovecha.

LO RARO COMO UNA MUESTRA DE HUMANIDAD

El mercado no consiste únicamente en obtener beneficio. Adam

Smith posiblemente adoptó el mercado porque el capitalismo lleva a la productividad, pero eso es únicamente una parte del mismo. El mercado también fomenta las decisiones personales y el compromiso. Nos permite ser raros si así lo decidimos, no ser simplemente parte de la masa esperando una limosna.

Matt Ridley informó de cuánto tiempo (o trabajo, o dinero, que, en definitiva, es lo mismo) nos cuesta la luz, una pieza fundamental de nuestra civilización. Hace doscientos años, tenías que trabajar cincuenta horas para comprar una hora de luz de una linterna de aceite de sésamo. Hoy puedes comprar una hora de luz limpia y brillante en aproximadamente *medio segundo*.



Cuánta luz obtienes por un minuto de trabajo.

El rápido incremento de la disponibilidad de las cosas que ahora

damos por sentadas —comida, transporte, cobijo— significa que el mundo se ha vuelto más rico a una velocidad extraordinaria. Ahora que la mayoría de nosotros puede sobrevivir sin pasarse el día trabajando, tenemos que averiguar cómo gastar el resto de nuestro tiempo y nuestro dinero y los profesionales del *marketing* idean cada vez más formas para que elijamos.

A menudo, cuando hablamos de ayudar a comunidades pobres, en realidad no estamos trabajando para salvar una vida, sino para ofrecer más opciones. Así es como mejoramos nuestro bienestar: posibilitando la elección.

Hoy en día, hay personas que pueden ganarse la vida como pintores, jugadores de bolos profesionales e incluso poetas. Hay diez millones de hogares con un patrimonio neto de más de un millón de dólares. Y hay millones (tal vez mil millones) de personas que ganan suficiente dinero con su trabajo diario para hacer algo que les permita disfrutar de su tiempo libre. Cada vez con más frecuencia, disfrutan con algo raro. Elegimos elegir.

LA RIQUEZA AUMENTA Y ESO GENERA MÁS RAREZA

Entra en Etsy.com y podrás comprar una máquina de escribir, reconstruida a mano, con un cable USB saliendo de la parte trasera. Te costará unos cuatrocientos dólares poder mecanografiar una novela en tu iPad utilizando una máquina de escribir de cincuenta años de antigüedad. El mercado (y nuestra reciente riqueza) permitió a Jack Zylkin dedicarse a su afición y a ti tener algo que ningún vendedor de artículos de consumo masivo se habría planteado nunca fabricar.

Por tan solo cien dólares más, cualquiera puede comprar un billete de JetBlue con una validez de un mes. Esto es lo que ofrece: cientos de aviones, fabricados en Seattle o Francia, mantenidos por miles de mecánicos, controlados por ordenadores (con un coste de miles de millones de dólares en investigación y desarrollo), con miles de pilotos titulados y personal de vuelo, esperando todos ellos a que decidas a dónde ir. Y entonces te llevan, de manera segura. Y podrías volver a hacerlo.

A la ciudad que quieras. Cada día.

Estamos rodeados de milagros, de ventajas y de las

oportunidades creadas tras diez mil años de creciente productividad. ¿Acaso es de extrañar que tengamos mucho donde elegir, que lo esperemos y que lo exijamos?

La productividad aumenta. Ahora mismo, obtenemos riqueza gracias a inventos de hace cien años, de descubrimientos hechos por nuestros padres o abuelos, atajos que fueron descubiertos mucho antes de que llegáramos al trabajo. La naturaleza cada vez más conectada de nuestro mundo hace que tengamos enormes recursos a nuestra disposición —cortadores láser, calzadas, compuestos químicos y maneras innovadoras de procesar ideas— esperando a que hagamos algo nuevo.

Un ordenador debería costar mil millones de dólares. En cambio, puedes comprar uno por doscientos dólares. ¿El motivo? El conocimiento y las inversiones de una o dos décadas ya lo han amortizado. Obtenemos el beneficio de las innovaciones que se produjeron con anterioridad, pero no tenemos que pagar por ellas; no solo los avances en cuanto a fabricación, sino también los de nuestras redes, los de nuestros mercados y los de la forma en que diferentes medios utilizan lo que creamos.

La demanda de normalidad (impulsada por el espectacular aumento de nuestra productividad desde que la Revolución industrial alcanzó su máximo esplendor en 1920) choca ahora irónica e inevitablemente con la tendencia a lo raro (impulsada por el espectacular aumento de la fabricación y la productividad del *marketing* desde 1920).

INFLUYENDO EN NUESTRA PROPIA CULTURA

Sin formación ni autorización especial, la gente puede diseñar una camiseta, organizar una fiesta, cantar una canción o escribir un poema. Eso no es ninguna noticia; no se trata de habilidades técnicas, sino culturales. Los seres humanos han sido siempre creadores. Nos expresamos, conectamos con otras personas y buscamos nuestro lugar en el mundo a través de la cultura de la que formamos parte.

El principal cambio cultural amplificado por internet es la capacidad de influir en tu propia cultura. Es más fácil que nunca realizar un vídeo o divulgar una idea o vivir tu vida rodeado de

personas de mentalidad afín. Y esas personas de mentalidad afín, al recibir un golpe de tu creatividad, contraatacan. La nueva cultura se crea sobre la antigua y, a continuación, se deposita una nueva capa cultural encima de ella.

La revolución

Pro-am

—el creciente impacto de los *amateurs* que trabajan según estándares profesionales— significa que los *amateurs*, no consagrados por ninguna entidad oficial, pueden publicar, crear y conectar. Significa que un único individuo puede cambiar nuestra mentalidad acerca del método de fabricación justo a tiempo, los disfraces de Halloween, o cualquier otra cosa.

Quienes hacen aportaciones al sistema

Pro-am

realizan un trabajo de calidad profesional con un impacto significativo, y lo hacen por diversión. Puede que sea descubriendo asteroides, editando enciclopedias o escribiendo *drivers* de impresoras para sistemas operativos. Porque pueden. Y el sistema permite tanto que su trabajo tenga una calidad profesional como aprovecharlo para que tenga una influencia considerable.

La conexión natural de las tribus (personas que comparten una misma cultura) refuerza ideas que, de no ser así, habrían quedado abandonadas. Las tribus con miembros

Pro-am

dan impulso a ideas emergentes y las expanden en un circuito de retroalimentación que fomenta que haya cada vez más creación.

Detente un momento y plantéate que esto era imposible hace cuarenta años. Imposible. La posibilidad de que un ciudadano corriente pudiese crear una historia, un cuadro, un dispositivo o un algoritmo que cambiase la perspectiva era ínfima. Hoy en día, el camino de la idea a la conversación y a la decisión es mucho más claro. La puerta abierta es una invitación que refuerza el impulso para crear.

Piensa en el trágico caso de Van Gogh. Solo vendió un cuadro durante su vida y vivió aislado, convencido de que su obra estaba siendo (y sería siempre) rechazada. Imagínate el impacto que habría tenido en su vida y en su arte el hecho de haber estado conectado con un floreciente círculo de admiradores y colegas.

Cuando un artista (no solo un pintor, sino cualquiera que cree nuevas ideas y nuevas obras) es capaz de lograr que su obra se vea amplificada, ese hecho cambia todo y, además, eleva el listón para quienes vendrán a continuación.

Cuelga un vídeo en el que salgas tocando riffs de Steve Winwood en una guitarra de doce cuerdas y, al cabo de una hora, recibirás las reacciones de otros guitarristas. Has conectado. Ves su trabajo, lo incorporas al tuyo y has sido amplificado.

Pew Internet and American Life Project emite informes sobre los hábitos de millones de usuarios de internet. Según el informe, «Muchos disfrutan de las dimensiones sociales de la implicación, pero lo que quieren realmente es influir. La mayoría se han sentido orgullosos de un grupo al que han pertenecido el pasado año y solo algunos por debajo de la mitad dicen haber logrado algo que no podrían haber logrado por sí solos».

Chris Anderson, de Technology, Entertainment, Design (TED), ha hablado acerca de la velocidad a la que han avanzado habilidades tan distintas como ir en monopatín o hablar en público. Artistas, intérpretes y genios de todo tipo pueden publicar su obra en internet, ver como otros la mejoran y, a cambio, elevar el nivel.

Uno de los resultados es un rápido incremento del ritmo de desarrollo creativo. Bromas, memes, imágenes, inventos e ideas se propagan más rápido y llegan más lejos que nunca, cobrando velocidad y recibiendo ediciones valiosas mientras viajan. Y, posteriormente, regresan a nosotros trayendo consigo contactos y apoyo.

Hace quinientos años, el gobierno portugués declaró delito el hecho de publicar un mapa del Nuevo Mundo o de otros territorios donde habían llevado a cabo exploraciones imperialistas. No querían que nadie viese qué había allí. Internet y las tribus a las que apoya están violando esa ley. Todo el mundo sigue publicando mapas detallados para que otros exploradores puedan avanzar más rápidamente.

Si no te sientes solo, es más fácil ser raro, lo cual va en contra de nuestra idea de que un individuo raro es también un solitario. La aceptación social del comportamiento raro hace que ser raro sea más popular. Este efecto de refuerzo provoca que las tribus se escindan rápidamente de la idea de masa que actualmente se está

desvaneciendo. La persona rara le parece normal a su pequeño grupo de compañeros que han tomado la misma decisión, pero no, ese comportamiento no es lo suficientemente importante para resultar atractivo al *marketing* de masas.

En consecuencia, el comerciante de masas sigue sin entender. Está demasiado ocupado buscando grupos gigantes en lugar de organizarse para servir a tribus más pequeñas y trabajar con ellas. Probablemente valga la pena aminorar el paso y leer de nuevo esa frase, ya que nuestra inclinación a la masa es tan fuerte y está tan arraigada que a menudo la pasamos por alto.

LOS COMERCIANTES INTELIGENTES YA ESTÁN APOYANDO A QUIENES DESEAN PODER ELEGIR

Nuestra cultura, especialmente en Estados Unidos, sigue basándose en comprar cosas. Los raros no serían más que una fuerza cultural si no hubiera recuerdos y trastos que comprar para alimentar nuestras rarezas. Sin cosas que comprar para avivar nuestras pasiones, me temo que muchas de nuestras pasiones se desvanecerían.

No hay por qué temer. Los especialistas en *marketing* han cambiado de marcha y están dando un nuevo empuje a lo raro. De hecho, los más inteligentes están vendiendo conjuntamente a segmentos del mercado en lugar de dirigirse a las masas.

Independientemente de cuál sea tu predilección o pasión, los comerciantes pueden venderte algo y les interesa. Disney te ayudará a que te cases en Orlando, Zappos te venderá exactamente el zapato que tienes en mente con el número que quieras. Netjets tendrá un *jet* privado esperando para llevar a tu consejero delegado a donde desee si avisa con una hora de antelación, Estamos tan acostumbrados a tener opciones que casi nos resulta chocante cuando no las tenemos: ¿Qué quieres decir? ¿Que nadie fabrica botas de esquí anchas?

Threadless va mucho más allá. No tienen un departamento artístico que diseñe sus camisetas. Las diseñan sus clientes y luego ellos las venden a otros clientes. ¿Quieres una camiseta en la que ponga «Los hábitos alimenticios de los osos»? Estarán encantados de vendértela.

Además de poder *hacer* lo que el mercado quiera, esta nueva

raza de comerciantes es también mucho mejor a la hora de averiguar qué es lo que el mercado quiere. Y, al identificar esos nichos de interés fuera de la masa y conectar con ellos, están fomentando aún más las rarezas en el campo de que se trate.

Si quieres vender rifles de 900 dólares hechos a mano a coleccionistas empedernidos, la forma más fácil de aumentar tus ventas es cultivar el mercado de los coleccionistas empedernidos de rifles. Eso significa que los especialistas en *marketing* fomentan esa rareza en aquellos que pueden quedar embelesados por ella. Y entonces, a medida que el mercado crece, van más allá, ampliando los límites, haciendo rifles cada vez más ligeros y deseables… lo que significa ampliar el límite de lo que supone estar obsesionado. A más opciones, menos masificación.

El ciclo continúa, los comerciantes aprecian la naciente chispa de rareza, la avivan y la devuelven al mercado, el cual se vuelve aún más raro y les impulsa a continuar por el mismo camino.

La revista *Stereophile* contiene anuncios de cables de altavoz de tres metros que cuestan 1000 dólares el metro (la pareja, vale, pero aun así). Esos anuncios pagan a la revista, una revista repleta de artículos sobre audiófilos raros y su extraordinariamente cara afición. Esos artículos animan a los lectores a llevar su afición más allá y los fabricantes responden haciendo productos aún más absurdos.

El ciclo conduce al mercado de artículos de segunda mano, un lugar como audiogon.com, donde oyentes menos adinerados pero igual de raros pueden vender y comprar artículos usados a mitad del precio de nuevos. Y lo que es mejor, pueden encontrar foros donde, por ejemplo, pueden debatir lo siguiente:

> *Conecta el cable principal a un oscilador de audio o generador de función. Son los cables azul y marrón para un transformador o azul y rojo para uno de una sola terminación. Establece la frecuencia a 1000 ciclos por segundo y la salida al máximo. Ahora utiliza un voltímetro de corriente alterna para leer el voltaje tanto en el principal (lado superior) como en el secundario (lado inferior). Divide el número mayor por el menor y eleva la cifra al cuadrado. Esa es la*

impedancia.
push-pull,

O fíjate en este otro, de una conversación de un foro en la que pocos de nosotros nos imaginaríamos participar:

> *Las redes de dislocaciones son un nuevo y prometedor enfoque de las redes hexaédricas automáticas de la FEA. El objetivo del grupo es intercambiar conocimientos, experiencias y datos acerca de cómo las redes de dislocaciones pueden resolver los problemas prácticos de hoy y de mañana.*

LAS TRIBUS ESTÁN MEJOR CONECTADAS

Exactamente igual que los profesionales del *marketing* han trabajado activamente para amplificar el ciclo de retroalimentación que hace que lo raro sea más aceptable, los individuos están haciendo lo mismo, incluso aunque el dinero no cambie de manos. La razón por la cual la gente se está alejando de la masa es para poder comprar más cosas. Los bienes materiales y el comercio no son el objetivo, son simplemente una consecuencia. El objetivo es la conexión.

Si vas a un mitin del Tea Party tienes más probabilidades de salir de la corriente política general y entrar en la corriente del Tea Party. Visita una web de tatuajes artísticos extremos y es más probable que acabes con más tinta; asiste a una conferencia sobre la teoría de la fabricación justo a tiempo y tendrás más probabilidades de impulsar a tu empresa para que vaya cada vez más rápido.

¿Obvio? Por supuesto. Pero ha sido únicamente en las últimas décadas cuando esas herramientas de conexión se han vuelto tan omnipresentes como eficaces, y el paso hacia múltiples silos en lugar de permanecer en una comunidad gigante se está acelerando rápidamente.

Ciento cuarenta y un bomberos valientes de Barbados pertenecen al Grupo de Bomberos Bajan de Ning. Esta comunidad virtual los conecta y les asegura que son normales dentro de su rareza.

Les obsesiona su oficio y quieren hacerlo bien. No bien según nuestro criterio (la mayoría de nosotros no entendemos por qué alguien iba a pasarse ochenta horas a la semana jugándose la vida gratuitamente), sino según el criterio la comunidad de bomberos.

Cada una de esas comunidades es su propio silo, cada una es una microcultura que acepta la idea original de rareza y gira en su propia dirección.

La creación amplificada, la rentabilidad del *marketing* y el apoyo de las tribus, por tanto, conducen a un resultado: nos estamos volviendo más raros. La masa se marchita. Las únicas cosas que van en contra de esta tendencia son la mentalidad de la fábrica y la tendencia cultural a encajar.

Podemos discutir acerca de si la pérdida de un centro cultural es algo bueno o no, pero realmente no importa lo que una generación crea que será bueno para la siguiente… todas las opciones van en una dirección, la cual se aleja del centro.

TERCERA PARTE: EL CRECIMIENTO INEXORABLE Y GRADUAL DE LA CURVA DE CAMPANA

La masa tiene que ver con el centro, el centro grande, gordo, jugoso y accesible. Los gobiernos, los comerciantes y los profesores se han organizado para servir a la masa y aprovecharse de ella. Y ahora, el centro se está deshaciendo.

(BREVE) HISTORIA DE LA PESCA

Me pregunto quién fue… el primer tipo (estoy seguro de que fue un tipo) que pescó por diversión.

Está claro que la pesca no era un *hobby* hace tres mil años. La pesca era un trabajo. En algún momento, sin embargo, nos hicimos lo bastante ricos como para poder hacer cosas que antes eran trabajo y devolver las presas al agua después de pescarlas.

Espera, la cosa es aún más rara.

Mientras la riqueza nos permitía encontrar aficiones caras y entretenidas como la pesca, nos veíamos empujados a cualquier *hobby* tradicional que eligiésemos, siendo el término «tradicional» definido por quienes ocupaban el poder.

Los medios de comunicación y los profesionales del *marketing* se aseguraron de que la mayoría de la gente se dedicase a pescar (ese nuevo *hobby*) como todos los demás. *Field & Stream* y otras revistas enseñaban a los aficionados la manera «correcta» de hacer las cosas. Los fabricantes animaban a todo el mundo a encontrar una afición corriente y comprar artículos corrientes. La tienda local de artículos deportivos vendía productos de consumo masivo para que pudieras practicar la afición elegida, pero solo los productos estándar.

Realmente, no hace tanto que se tardan menos de diez segundos en encontrar la caña Orvis Special Edition Mitey Mite Bamboo Fly Rod que cuesta 3500 dólares, o que puedes meterte en la página web de Rocky Ford, donde puedes encontrar una mosca Elk Hair

Caddis Olive por 99 centavos. Actualmente hay tantas técnicas de pesca como pescadores, y gran cantidad de proveedores ansiosos por ofrecerte lo que necesites.

Y UNA HISTORIA DEL PAN

Durante cinco mil años, si querías pan, lo horneabas. Lo horneabas tal como lo hacía tu madre, con ingredientes locales, probablemente con cereales integrales. No era bonito, pero probablemente estaba bueno.

La industrialización trajo consigo la panadería y luego la panificadora y luego Wonder Bread. Wonder es blanco, refinado, puro, y siempre es igual. Wonder es un pan corriente para gente corriente, anunciado, promocionado y homogeneizado. Wonder es lo normal.

En menos de un siglo, pasamos de la cultura de lo personal a la cultura de la industrialización. La masa se impuso.

Y entonces, por supuesto, la empresa propietaria de Wonder quebró, los anuncios desaparecieron y la curva se amplió. Lo normal ya no es necesariamente el pan corriente para la gente corriente.

Por ejemplo, Daniel Leader dirige una panadería llamada Bread Alone (Solo pan) que gana millones de dólares vendiendo todo tipo de pan, excepto pan estilo Wonder. Vende panes orgánicos, panes de espelta, panes de masa fermentada y también panes de girasol. No solo a pequeños nichos del mercado, sino a decenas de miles de personas normales que compran en mercados agrícolas y se aprovechan de la capacidad de elección.

No existe una panificadora industrial en Estados Unidos que pueda permitirse seguir ignorando ese sector alternativo durante más tiempo. El centro se está vaciando y el margen se está convirtiendo en la fuerza impulsora de lo que los panaderos hacen y de lo que comemos.

TODOS SOMOS CASOS MARGINALES: «KUNG FU FIGHTING»

Tu colección musical no tiene comparación. Tu visita al interminable bufet musical ofrece un surtido que no se parece al de

nadie. Lo que hace que el consumo sea interesante —lo que buscamos, por lo que viajamos o de lo que hablamos— no es la abundancia, sino, por el contrario, los llamados productos específicos.

¿Por qué elegir una fuente musical en lugar de otra? Por la música no comercial.

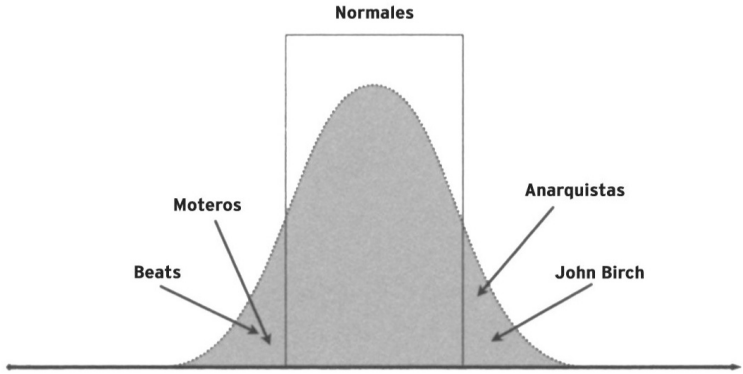
Cory Doctorow explica la popularidad de la música procedente de archivos compartidos. «¿Por qué Napster nos cautivó a tantos? No fue por el hecho de que nos pudiera ofrecer los éxitos de los 40 principales que podíamos oír con tan solo poner la radio: se debió a que el 80 por ciento de la música grabada no estaba a la venta en ningún lugar del mundo, y en ese 80 por ciento estaban todas las canciones que nos habían emocionado alguna vez, todas las melodías pegadizas que habían estado alojadas en el fondo de nuestro cerebro, todos los temas que nos hacían sonreír al oírlos».

En otras palabras, no fueron los Beatles los que hicieron que el intercambio de archivos se hiciera popular (todos los amantes de los Beatles ya tenían sus CD). No, fueron *Kung Fu Fighting*, la Partridge Family y Sister Sledge las que hicieron que la gente fuera a la caza del MP3. Nos levantamos del sofá en busca de la música recóndita que no estaba ya en la habitación.

El cálculo se ha alterado de manera fundamental y permanente: triunfas al impulsar y avivar las cosas que denominábamos nichos, no ateniéndote a la normalidad, la definas como la definas. Tower Records no podía satisfacer nuestro infinito deseo de variedad y desapareció.

LA CURVA DE CAMPANA SE AMPLÍA

La distribución de una población se muestra a menudo como una curva de campana. Por ejemplo, si le pidieses a todos los niños de un colegio que se pusieran en fila por orden de estatura, la gráfica de cuántos niños había de cada estatura tendría la forma de la clásica campana; tendrías tantos niños de un metro veinte como niños de un metro ochenta y en el medio un montón más de un metro cincuenta.



En 1995, la distribución de conductas estaba estrechamente agrupada.

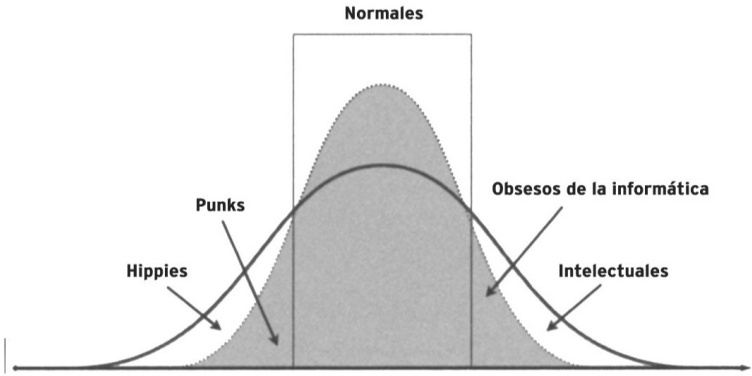
En 1995, la distribución de conductas estaba estrechamente agrupada.

No es de extrañar que esta curva se denomine de distribución normal. Es increíblemente habitual en prácticamente todos los fenómenos en que te fijes (uso de internet, kilómetros de desplazamiento al trabajo, longitud del pelo).

Sin embargo, está sucediendo algo sorprendente. Los defensores de la masa, la normalidad y la adaptación están descubriendo que muchas de las curvas de campana que describen nuestro comportamiento se están ampliando.

LA CAMPANA NO HA DESAPARECIDO, PERO ES DIFERENTE

Los profesionales del *marketing* estaban asombrados y encantados de disponer de un siglo en el que los mercados en los que vendían no solamente estaban definidos en campanas bastante fáciles de encontrar, sino que las campanas eran a su vez estrechas. Prácticamente todo el mundo bebía Pepsi o
Coca-Cola.
Prácticamente todo el mundo calzaba Keds. Prácticamente todo el mundo hablaba inglés.



En 1975, la distribución de conductas se iba ampliando.

Regentar una cafetería era fácil porque todo el mundo comía a la misma hora. Dirigir una agencia de viajes era fácil porque todo el mundo quería ir a los mismos sitios.

Las distribuciones de conductas permanecen, pero dado que las anclas que sujetaban esas conductas se han aflojado, las campanas se han ampliado como una escultura de hielo que se derrite.

La primera marca de arroz del supermercado era Carolina. Ahora es «otra». Corn Flakes ocupaba la mayor parte de la estantería de los cereales; ahora, esa estantería del centro comercial es más larga que toda la sección de comida envasada del supermercado hace algunas décadas.

Los coches acostumbraban a ser negros, luego hubo algunos colores, y ahora Scion vende un coche diseñado deliberadamente para ser repintado, modificado y personalizado. Queremos lo que queremos.

Puedes oponerte a esta tendencia por tu cuenta y riesgo. Hay pocos comerciantes, políticos, líderes religiosos o padres capaces de oponerse a esta irradiación.

EMPEZÓ CON EL HELADO

La idea de que existan 31 sabores de helado es ridícula. Como también lo es una tienda de vino con cinco mil variedades con doscientos niveles de precios. Lo mismo sucede con la idea del *Thomas Register*, un libro en varios volúmenes en el que se enumeraba a cada proveedor y distribuidor deseoso de vender a las

empresas las herramientas necesarias para cualquier cosa, desde un aparato que escanea tu quebradiza cadena de montaje en busca de pequeños pedazos de metal, hasta un sistema de cinta transportadora que es un 3 por ciento más rápido que el que tienes actualmente.

Por supuesto, la decadencia de las opciones limitadas y de las masas adaptadas no empezó con el helado. El camino a lo raro empezó con la corte real, la imprenta y el deseo de los capitalistas de encontrar un nicho sin sustitutos fáciles. En cuanto los vendedores descubrieron que podían obtener beneficios al ser diferentes, empezaron a trabajar en ello.

Esta tendencia vino acompañada del nacimiento de la era industrial. Si eres un fabricante, no solo deseas especializarte, insistes en ello. Si un nuevo componente, un nuevo consultor o un nuevo proceso va a mejorar tu productividad, lo adquirirás.

Siempre ha habido opciones para quienes podían permitirse elegir. Ahora, sin embargo, cada vez más (tal vez cuatro mil millones) podemos permitirnos elegir. Las personas que dábamos por sentado que eran demasiado pobres para tenerlas en cuenta, demasiado pobres para merecer tener opciones o tener poder en el mercado, descubren que también pueden elegir.

PODER PARA EL QUE ELIGE

Algunos kilómetros a las afueras de Berelli, en la India, en un pueblo minúsculo en el que una persona corriente gana tres dólares al día, me senté con un vendedor de fruta a hablar de su nueva linterna solar.

Había *elegido* su linterna. La había comprado. No se la había regalado el fabricante ni una organización de ayuda internacional. La eligió porque la quería, porque, según sus cálculos, valía la pena. Eso significa que d.light, el fabricante de la linterna, tiene que averiguar cómo atraer a personas como él si quiere tener más clientes.

Ese hombre, una persona a la que fácilmente podríamos haber calificado de pobre, es ahora rico. No es rico por el hecho de tener todo lo que quiera y necesite, ni mucho menos. No; es rico porque puede elegir, es rico porque forma parte del mercado, un mercado

al que le preocupa qué le interesa.

Si puedes incorporar a personas que ganan únicamente algunos dólares al día a la lista de personas con derecho a elegir, has abierto la puerta a la mitad del mundo.

EL MERCADO CONCEDE PODER AL QUE ELIGE

No todos los operadores de fondos de cobertura son iguales, ni tampoco lo son todos los campesinos. Cualquier sistema que los trate como un grupo homogéneo está despreciando su capacidad de comportarse como individuos. Al *marketing* de masas no le quedó más remedio que hacerlo, ya que no había una forma eficaz de llegar únicamente a los pocos clientes que pudieran estar interesados.

El mercado, no obstante, no puede continuar con la ceguera de los comercializadores. Si las personas deciden interactuar ganan poder, porque su elección depende de ellos, no del vendedor. Si quieres que te compre, tal vez deberías reconocer y respetar mi rareza.

Por un lado, valoramos las opciones. Queremos poder elegir y nos imaginamos que los demás querrían lo mismo. Nadie dice que sea moralmente reprobable preferir chocolate o vainilla, o que sea egoísta ser vegetariano. Al mismo tiempo, sin embargo, las organizaciones y los productores están seriamente amenazados por las opciones, tienen miedo a las rarezas y nos presionan para que nos adaptemos a la norma.

En cuanto entran en el mercado, los consumidores adquieren poder, porque el poder proviene de la capacidad de elección. El poder de los consumidores es una fuerza totalmente nueva y está creciendo de manera exponencial como resultado de más afluencia paralelamente a más opciones.

MUCHAS CURVAS DE CAMPANA, NO SoLO UNA

Hace cuarenta años, no era inusual que los libros más vendidos permanecieran en las listas durante un año. Las películas podían estar en cartelera durante meses.

En aquel entonces, pasábamos mucho tiempo tratando de leer lo

que leía todo el mundo y de mirar las películas que miraba todo el mundo.

Actualmente, un *best seller* es un éxito únicamente durante una o dos semanas y a continuación surge otro. La razón es que, en lugar de una sola lista, vemos muchas listas de *bestsellers*, unas sobre otras. Una tras otra, las tribus designan un éxito. Primero una canción rap y, a continuación, una balada. Una película de suspense y a continuación una comedia. Un libro para tipos raros de treinta años y, a continuación, uno para mamás.

Hay muchas curvas de campana, no solo una. No nos importa tanto todo el mundo; nos preocupamos por nosotros —nosotros somos nuestra gente, nuestra tribu, nuestro grupo de interés, nuestra rareza— no por las masas anónimas.

PARA NOSOTROS LA MASA ES COMO EL AGUA PARA UN PEZ DE COLORES

Hemos vivido con la masa tan asumida durante tanto tiempo que ni siquiera nos damos cuenta de que asumir que todo tiene que ser normal está profundamente arraigado. Está arraigado en la madre que compra a su hijo la canastilla normal de manera que los dos encajen. Y está arraigada en el niño al que se le dice que no puede llevar su gorra de Batman al colegio porque los otros niños no lo hacen. Y está arraigada en el estudiante de instituto que se harta de cerveza con el grupo de compañeros a los que les han lavado el cerebro y que piensan que hacer todo lo que les venden los anuncios mola mucho.

Nos han enseñado desde que nacimos a adaptarnos al *statu quo*. Tenemos tendencia a la *mayoría*. A complacer a la mayoría. A organizarnos para servir a la mayoría. Admiramos a los políticos en función de cuántos votos obtienen de la mayoría. Escuchamos los 40 principales para oír lo que escucha la mayoría. Nuestras fuerzas armadas están formadas por una mayoría que lucha contra una mayoría en nombre de una mayoría.

Las corporaciones eligen consultorías basadas en la mayoría. Las cafeterías sirven a la mayoría, igual que las autopistas que construimos y las medicinas en las que invertimos.

Sorpresa. Los raros son ahora más importantes que la mayoría,

porque los raros son la mayoría.

LA PRIMA DE LOS MAD MEN

¿Por qué son tan valiosas marcas como 7Up, Nationwide Insurance, Alka-Seltzer y Tide?

Es fácil pasar por alto la respuesta: durante más de cuarenta años, los anuncios de televisión eran demasiado baratos.

La televisión ofrece la masa a los comerciantes. Compra los anuncios suficientes y comprarás confianza. Confianza y espacio en las estanterías. La combinación no solo te daba ventas hoy, sino también mañana.

A lo largo de tres generaciones, la televisión generaba bastante más valor a los anunciantes que el coste que les suponía. Los anuncios ni siquiera tenían que ser magníficos, ni siquiera buenos. Las marcas solo tenían que aparecer en muchos. Lo sorprendente es que relativamente pocos comerciantes lo entendieron, de modo que el número de marcas de primerísima línea no es ni por asomo todo lo grande que podría haber sido. Hacía falta valor para gastarte todo tu dinero en anuncios de televisión y muy pocos corrieron el riesgo.

El resultado de esta extraordinaria rebaja: algunos comerciantes se engancharon a la masa. Se volvieron adictos a la idea de que podrían crecer y obtener beneficios y alcanzar las cifras trimestrales, creando productos corrientes para gente corriente y anunciándolos mucho.

Y entonces, la cosa dejó de funcionar. De manera bastante repentina, la televisión se escindió y, de pronto, ya no era una ganga impresionante. De repente, la máxima «Gástate todo lo que puedas» ya no funcionaba.

Esto deja plantados a miles de teleadictos y marcas, sin ningún sitio al que acudir y sin un plan.

Son adictas a la masa y no hay masa disponible.

Tom Harrison dirige el grupo DAS en Omnicom, el segundo *holding* de comunicación del mundo. Aquí viene lo sorprendente: el grupo de Tom, el cual incluye todas las partes de la compañía no relacionadas con los anuncios, toda la publicidad, los elementos promocionales y los servicios, ha pasado de representar el 11 por

ciento de los ingresos a casi el 60 por ciento en menos de quince años.

Así es, más de la mitad de los ingresos de la segunda agencia publicitaria del mundo proceden de actividades que no son los anuncios masivos. El juego ha terminado.

¿A QUIÉN TENDREMOS QUE DECEPCIONAR?

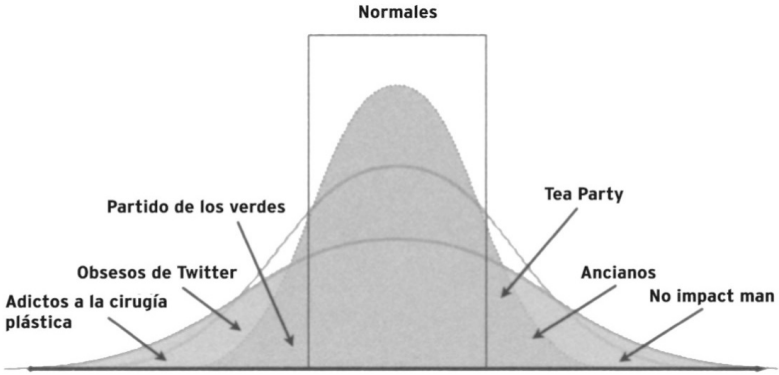
Tal vez las reuniones más difíciles —y a menudo menos productivas — que tienen los especialistas en *marketing* de masas son las relativas a la pérdida del apoyo de grupos de clientes o vendedores. Si sigues insistiendo en ser todo para todo el mundo, fracasarás. La única alternativa, por tanto, es ser algo importante para poca gente.

¿Cómo se llega ahí? Para llegar ahí tienes que decepcionar a unas cuantas personas normales ligeramente comprometidas, las cuales, a decir verdad, pueden vivir sin ti.

La estación de esquí de Jackson Hole tiene dos opciones: ser aún más atractiva para los practicantes de esquí extremo que van en busca de pistas para expertos, o bajar el nivel con el fin de ser asequible para los esquiadores normales que representan el grueso de los turistas que se plantean viajar hasta allí.

Probablemente estarás oyendo el argumento en tu cabeza. «Pero ¡si no abrimos más pistas para principiantes y construimos nuevos alojamientos perderemos a esos clientes porque se irán a Aspen!». No es fácil apartarse de lo corriente, porque lo corriente representa a la masa, o la promesa de la masa. La posibilidad de convertirse en el próximo Wonder Bread/Budweiser/Chevi es seductora, pero ya no es práctica. El campo está demasiado concurrido y crear una marca normal y corriente no tiene demasiadas ventajas.

Si sirves a los normales, decepcionarás a los raros. Y, dado que el mundo se vuelve cada vez más raro, es una estrategia poco inteligente.



En 2010, la distribución de conductas se ha expandido hasta el punto de que hay más raras fuera del recuadro que normales dentro de él.

EL PARÉNTESIS DE GUTENBERG

Investigadores de la Universidad del Sur de Dinamarca han señalado que los quinientos años de la revolución generada por Gutenberg están llegando a su fin, que incluso algo aparentemente tan estable como el libro comercializado en masa no va a seguir existiendo durante mucho más tiempo.

La posibilidad de que miles de millones de personas creen y divulguen su propia cultura es algo totalmente nuevo, algo que hará que los cambios de la última década parezcan insignificantes.

La oportunidad radica en ser el que buscan los raros, lo cual significa que tú también tienes que serlo.

JOHNNY CARSON NO ERA RARO

En 1972, *The Tonight Show* era visto por el doble de personas que *Late Night* y *Leno* juntos en 2010. Cada noche.

Fingimos que lo que emiten los canales generalistas es lo más importante a la hora de llegar a las masas. No es así. Ello se debe a que hay menos masas.

The Beverly Hillbillies ha sido sustituida por *Mad Men*. Si quieres puedes ser un crítico de televisión, pero el profesional del *marketing* que hay en ti tiene que reconocer que había quince veces

más personas viendo a Jed Clampett que a Don Draper.

¿Sigue siquiera existiendo la oportunidad de atrapar el centro?

NO LO HAS VISTO TODO

Anil Dash señala que ya no hay un canon, ya no hay un corpus de obras que una persona debe conocer para ser considerada inteligente desde un punto de vista cultural. Es posible no haber visto *La guerra de las galaxias* o no haber escuchado con atención a Beethoven interpretado en directo. Es posible no conocer la importancia de Keith Hernández, Keith Moon o Keith Olbermann.

Aún peor, las interminables variaciones, remezclas y secuelas significan que si has experimentado una versión de parte del canon, existe otra versión diferente mejor y más rápida con la que solo han interactuado los fanáticos. Tengo más de cincuenta versiones de Grateful Dead cantando *Gone*
He's
y eso no es ni una ínfima parte de las que existen.

La explosión de opciones y variaciones tiene un impacto cultural significativo. Nos permite girar y brincar al azar, volviéndonos cada vez más raros porque, una vez dejas de marcar un poco el paso, no hay demasiados motivos para dejar de marcarlo un poco más.

¿CUÁNTOS MILES DE MILLONES?

El consultor de McKinsey y profesor de Harvard Eric Beinhocker calcula que hay diez mil millones de artículos a la venta solamente en la ciudad de Nueva York. Eso es mucho más que los doscientos artículos que había hace aproximadamente quinientos años.

Cuando las cantidades son de miles de millones son demasiado grandes para contarlas, demasiado grandes para almacenarlas, demasiado grandes para acaparar el mercado.

Diez mil millones de artículos, todos ellos reclamando nuestra atención, todos ellos gritando que los compremos, todos ahí, esperando que los elijamos. ¿Podemos estar de acuerdo en que prácticamente todo lo que hay en esa lista interminable es raro?

LO DIGITAL NO ES UNA SOMBRA, ES UNA LUZ (EMPIEZA POR LA

RED)

La naturaleza interconectada de internet (más de una de cada doce personas del mundo utilizan Facebook) ha ido más allá de la atracción secundaria del auge de las puntocom y ha acabado influyendo en todo lo que se hace, se vende, se distribuye y se discute.

Antes era posible (e incluso ventajoso) ignorar todo el revuelo digital. Céntrate en tu trabajo y a quién le importa si Oprah está o no en Twitter. Ahora, sin embargo, es básicamente imposible interactuar con el futuro (o el presente) sin determinar cómo van a cambiar las reglas del juego las interacciones digitales.

Aunque seas un humilde campesino de Georgia, el precio de tus suministros, el mercado de tus artículos, la disponibilidad de tu mano de obra, todo está siendo manipulado digitalmente, mucho antes de que tú entres en escena.

Internet fomenta la rareza por dos razones fundamentales.

1. Es una conexión privada entre una persona y otra y, ocasionalmente, pública, en lugar de una retransmisión pública que es ocasionalmente privada. Puedes ser raro tú solo mucho antes de que la «cultura» (lo que queda de ella) te diga que dejes de serlo.
2. Hay miles de millones de «canales» de información y puedes elegir el que quieras. Hay una larga serie de canales y, al menos uno se ajusta a la definición precisa de rareza de cada persona (si no se ajusta, sigue adelante y empieza otro canal).

El resultado de esto es un ciclo que fomenta las interacciones personalizadas y optimizadas que empujan a la gente a ser individuos, a no adaptarse.

LA PROXIMIDAD FÍSICA COMO BARRERA A LA RAREZA

Los adolescentes se quejan a menudo de que no hay nada que hacer en la ciudad. Nadie a quien ver, nadie con quien hablar.

En internet, siempre hay algo que hacer.

Durante siglos, estuvimos limitados por la geografía. Las cosas que podíamos comprar, las iglesias de las que podíamos formar

parte, las lenguas que podíamos aprender, la música que podíamos escuchar, los alimentos que podíamos comer; todo estaba delimitado por lo que estaba disponible físicamente. Podías ir con «malas compañías», pero solo si podías encontrarlas.

Hoy en día, desde luego, todo te llega con un clic.

Puedes seguir una dieta de alimentos crudos sin vivir cerca de un establecimiento de comida sana. Puedes unirte a los zoroastrianos sin vivir en la India. Puedes apoyar a un partido político sin activistas en tu barrio.

En cuanto eliminamos la proximidad física como factor limitador, la única barrera para la rareza es la elección.

YA ESTAMOS ACOSTUMBRADOS A LA CURVA DE CAMPANA

Los comerciantes inteligentes nunca han tratado el mercado (cualquier mercado) como un único mercado. Por el contrario, es bien sabido (gracias a Everett Rogers, entre otros) que el mercado tiene bichos raros, obsesos, gente que está a la última, rezagados, y la masa en el medio.

Cuando piensas en la inevitable fragmentación y extensión de la masa, vale la pena dedicar un minuto a reflexionar de nuevo acerca de cómo funciona el ciclo de vida de la adopción de un producto.

Me gusta utilizar el mercado del vídeo como una forma sencilla de visualizar este ciclo vital. A la izquierda, en el pequeño espacio antes de la elevación, se encuentran los que están a la última. Son las personas que miran todos sus vídeos en un iPad. Antes usaban Tivo, pero ya está pasado de moda.

En el centro, la elevación se refiere a quienes utilizan un reproductor de DVD que han comprado en Walmart por 80 dólares. Y en la derecha, los rezagados. Son los únicos que todavía tienen un 12.00 parpadeando en su reproductor de vídeo.

Cuando aparece una nueva entidad como Netflix on Demand, a menudo se abre paso a través de la curva. Los primeros usuarios eran fanáticos del vídeo o la tecnología, o gente que buscaba un juguete guay. Se lo contaban a sus amigos, los que están demasiado ocupados (o eso creen) para prestar atención a las novedades. Si es genial, lo usan ellos también.

Cabe señalar que los dos grupos están buscando beneficios

diferentes. Los bichos raros definen «genial» como algo nuevo e interesante y, en cierto sentido, significativo. Sus amigos del centro, sin embargo, definen «genial» como algo más barato, más rápido y fiable.

Los rezagados, desde luego, se limitan a esperar hasta que se rompe lo que tienen y entonces, sin alternativa, empiezan a usar a regañadientes algo un poco nuevo.

Ahora, a medida que la curva se expande, los bichos raros se vuelven aún más raros. No quieren lo nuevo; quieren la versión beta. No quieren una cosa nueva, quieren una cosa que sea tan nueva que los otros bichos raros ni siquiera la conocen. Y un bicho raro con buen ojo para los tejanos puede que se especialice; la tela tejana no basta, tiene que ser tejana con costuras o, aún mejor, tela tejana con costuras de Japón.

¿Es alguno de esos microsectores lo bastante grande para ganarse la vida en él? Posiblemente no. No obstante, a medida que el mercado se va haciendo más asequible y menos anónimo, la eficiencia que se gana compensa con creces el pequeño tamaño del mercado. En lugar de llegar al 5 por ciento de los bichos raros de tu sector, la combinación de *marketing* autorizado y la conexión entre tribus puede permitirte llegar al 20 por ciento. El mercado puede estar mucho más especializado (y ser, por tanto, mucho más pequeño), pero tu parte es mayor.

LAS COSAS NO SON LA CUESTIÓN

Si una parte tan grande del *marketing* y la cultura tiene que ver con el consumo es porque ahí es donde está el dinero. Medimos, cambiamos y mejoramos la forma de comprar y vender porque es lo que toca, al menos en una sociedad en la que el dinero es lo que medimos y tratamos de conseguir.

Sin embargo, el consumo no es la razón por la que estamos aquí, el consumo no es la cuestión. La misma dinámica que está cambiando el mundo del *marketing* está cambiando la forma en que nos regimos, criamos a nuestras familias y cuidamos de nuestra salud. La curva de campana (y su ampliación) influye en nuestras ideas y en nuestra cultura, independientemente de que estemos comprando, vendiendo, o simplemente viviendo.

La lección clave: la humanidad y las relaciones están superando al deseo de ascender en el escalafón.

LOS OBJETOS LEJANOS PUEDEN PARECER MÁS NORMALES DE LO QUE SON EN REALIDAD

Cuando vemos a un corredor en la distancia, nuestro cerebro llena los huecos. No nos imaginamos a un gigante pelirrojo con un chándal verde amarillento y una sonrisa digna de Cameron Diaz. No, a esa distancia llenamos los huecos con nuestro prototipo de corredor, un corredor normal, el corredor que siempre nos imaginamos cuando pensamos en un corredor. Cualquier otra cosa parece una pérdida de tiempo y un esfuerzo innecesario.

A medida que nos acercamos, entra en juego la realidad. No se trata de un arquetipo, sino de una persona real. Bajo, tal vez, o con una sola pierna, o cojeando, o vestido de calle. Visto de cerca, casi todo el mundo es raro.

Y ahí está la clave: *visto de cerca*. La realidad de la comunidad digital es que ahora las personas pueden verse de cerca y que la red nos permite enfocarlas a todas de golpe.

Dado que no necesitamos recurrir a los arquetipos, estándares y hombres de paja, no tenemos más remedio que aceptar la realidad de la rareza.

EL término medio es para los vendedores que no tienen suficiente información para ser precisos.

LAS FUERZAS DE LA NORMALIDAD

- Grandes medios de comunicación
- Fabricantes
- Franquicias
- Grandes empresas de servicios
- Muchas religiones organizadas
- Políticos
- Aplicación de la ley
- Compañías de transporte

Existen innumerables excepciones, principalmente entre los casos

atípicos que han optado por servir a los raros. Pero el hecho es que muchas organizaciones que tratan de dominar su mercado preferirían que nos ajustásemos al plan establecido.

Apple está encantada cuando todo el mundo (todo el mundo) quiere comprar un nuevo modelo de iPod. La Transportation Security Administration (TSA) es la más feliz del mundo cuando todo el mundo (todo el mundo) está dispuesto y es capaz de seguir todas sus instrucciones. El International Revenue Service (IRS) preferiría que tus impuestos se ajustasen al formulario 1040EZ y se tardase únicamente unos minutos en procesarlos. Y puedes apostar que los grandes anunciantes del mercado de masas y la ABC estarían encantados si todo el mundo se pusiese a mirar el mismo programa a la misma hora.

He empezado a utilizar la palabra «fábrica» para definir cualquier intento organizativo construido en torno a interacciones repetidas y masa. Si necesitas un mapa y un manual, se debe probablemente a que estás creando un negocio o una campaña que se basan en una fábrica. Si las excepciones son un problema, ello se debe probablemente a que estás haciendo un trabajo de fabricación. Es más, si te centras en contratar, en encontrar trabajadores baratos y dóciles, estás dirigiendo una fábrica.

Las fábricas tienen su espacio. Generan cosas como una experiencia agradable en un Holiday Inn, un vuelo que aterriza a tiempo o un reproductor de DVD que cuesta 30 dólares y funciona cada vez que lo usas.

Pero a las fábricas no les gusta lo raro. El reto es, por tanto, averiguar de qué lado estás.

TRES (NUEVAS) FUERZAS PARA LA RAREZA

- Aumento de la riqueza
- Aumento de la oferta de medios de comunicación
- Aumento de las opciones de compra

Eso es. Es suficiente.

Hemos estado tan inmersos en los medios de comunicación que olvidamos hasta qué punto han invadido nuestra existencia.

Internet toma la influencia de los medios de comunicación y la

magnifica. Internet es el primer medio que no solo te empuja, sino que hace que te resulte fácil responder.

Nos sumergimos en internet en el trabajo, lo llevamos en el bolsillo, lo miramos en los partidos de fútbol. Todos los medios de comunicación, todo el tiempo; no solo los medios de comunicación que esperaban los profesionales de los medios de comunicación de masas.

Y ahí está Google y la redefinición de las compras. Antes no era posible (ni mucho menos fácil) comprar lencería de látex, contratar a editores autónomos o vender en una tienda de vinos de tu cliente de Florida. No tenía sentido comparar el precio de las empresas que imprimían tarjetas de visita; simplemente, no valía la pena perder el tiempo en esas cosas.

Ahora podemos encontrarlo. Y, si podemos encontrarlo, podemos comprarlo, rezar, interactuar con él, discutir con él, compartirlo e implicarnos. Sea *lo que sea*.

Aún mejor, podemos hacerlo nosotros mismos. Podemos hacer nuestros propios libros, nuestros álbumes de fotos y nuestro propio *software*. Podemos determinar las especificaciones de un objeto en 3D e imprimirlo en nuestro escritorio, o enviarlas electrónicamente a una fábrica para que lo produzca.

Las fuerzas de la normalidad no tienen ni idea de cómo superar esta individualidad, este santuario de la rareza. Lo van a intentar, pero es difícil saber por quién vale la pena apostar.

DOS HOTELES

Mi amigo Chip fundó una cadena de hoteles en la zona de San Francisco. Cuando empezó hace veinticinco años, cada hotel era personal y auténtico (y diferente). Entrabas en un hotel y decías, «Oh, es para mí, este es mi sitio». O tal vez decías, «¿Qué diablos es esto?».

La información era correcta. El Phoenix estaba en un barrio malo de San Francisco y ni siquiera era un hotel. Era un motel con una piscina pintada a mano y fiestas durante toda la noche. Era el lugar favorito de Linda Ronstadt (reservó todo el hotel para su banda cuando su gira recaló en la ciudad).

A medida que la tendencia de los hoteles con encanto cobró

forma y empezó a crecer, algunas de las cadenas hoteleras masivas (como Hyatt) echaron una ojeada y dijeron: «Bueno, son hoteles baratos con precios relativamente altos. Copiemos algunos y desplumemos una nueva parte del mercado de masas». Al fin y al cabo, pueden ahorrarse la bañera, el espejo de aumento, el escritorio caro y el servicio de lavandería.

Escribo esto desde el escritorio de mi habitación en el Hotel Andaz de Los Ángeles, el intento de Hyatt de ser raro. Solo que no es raro, al menos para mí. *No del todo*.

El álbum de los Beatles enmarcado en la pared es demasiado predecible. La pequeña goma de borrar con la palabra «oops» impresa. El ingenioso bloc de notas diseñado por un comité, no por una persona que se preocupa. Es obra de un experto en *marketing* de masas que trata de hacerle el juego a la vanguardia, en lugar de alguien vanguardista que habla a los miembros de su tribu. Y no funciona.

No funciona porque mientras hacían las cosas de la superficie, las cosas fáciles, las cosas baratas, no conseguían hacer el trabajo duro de ser (y asumir ser) raros. Se trata más bien de una rareza para las masas, no del trabajo de un ser humano real con intereses. Aquí no hay riesgos. Tampoco hay humanidad. Incluso quienes trabajan en el mostrador están siguiendo un guion, *fingiendo* ser raros: no son de los nuestros, los auténticos raros, los casos atípicos que el hotel trata de atraer.

La paradoja es que esas masas a las que apunta Hyatt, las que preferirían una rareza ficticia a una rareza real; tampoco se van a quedar aquí; no van a hablar de él ni salir en su búsqueda. No, prefieren la normalidad real, no la normalidad ficticia.

A medida que la autodeterminación y la elección siguen triunfando, no puedes aprovecharte de ellas *fingiendo* que no eres un comercializador de masas. De hecho, tienes que *dejar* de ser un comercializador de masas.

HARRY POTTER Y LAS MASAS DISCREPANTES

Las películas de Harry Potter siempre se estrenan en el primer puesto de las películas más populares de Estados Unidos. Y muchas personas van a verlas precisamente por eso. Pertenecen a la tribu de

la masa, a «todo el mundo».

En el fondo, muchos de nosotros disfrutamos haciendo lo que hacen otras personas.

Por eso funciona la moda. Por eso hay canciones pop. Por eso cada empresa de la lista Fortune 500 aplica políticas de recursos humanos parecidas. Es agradable formar parte del rebaño.

Excepto…

Excepto cuando no lo es. Excepto cuando preferimos ver una película extranjera o comer pescado crudo o implantar un sistema ATOR en la oficina.

De ahí el conflicto.

Durante mucho tiempo, los comerciantes de masas sacaron ventaja. Los grandes estudios controlaban los cines, por ejemplo, y una película de éxito podía durar tres meses en cartel. Sin multicines ni Blockbusters, o veías lo que echaban o no veías nada.

El mito del mercado de masas se está desmoronando. En consecuencia, buscamos un raro éxito global con una sobredosis de nostalgia. Miramos la Super Bowl, no tanto por el partido en sí como por el hecho de que nos recuerda qué sentíamos cuando todos hacíamos lo mismo que el resto.

Es cierto que queremos formar parte de una tribu. Lo que no es cierto es que deba ser la supertribu, la única y exclusiva tribu masiva, el centro de la curva. Nuestro pequeño círculo es, de hecho, lo que queremos en realidad.

LO MÓVIL ES TAN RARO COMO LO SEAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación de masas consistían en tres canales de televisión. Lo más probable era que pudieses llegar a todo el mundo.

El cable los fragmentó en veinte, treinta o cuarenta silos.

Internet fue un paso más allá. Ahora hay más de mil millones de sitios web, junto a interacciones asíncronas como el correo electrónico.

Pero el móvil es la más rara de todas. Ello se debe a que, además de mi silo (solo yo), añado tiempo (lo quiero ahora o nunca) y ubicación (lo quiero aquí o no lo quiero). La urgente implantación

de dispositivos móviles es una prueba más de que los individuos quieren conectar con su tribu (sus amigos de Facebook, su círculo de Foursquare, los colegas a los que envían mensajes asiduamente) más que con el mundo más corriente (más normal). La tecnología móvil recompensa aquí mismo, ahora mismo, el pensamiento totalmente individual, lo cual es un anatema para el comercializador centrado en la fábrica que busca la masa.

Dado que cada mercado es actualmente un mercado de uno y de ahora, el comercializador no tiene más remedio que abandonar cualquier pretensión de acceder a las masas.

Si estoy en la esquina de Houston y Greene Street a las tres en punto de la tarde, lo que quiero, ahí y en ese momento, es el único contenido audiovisual que estoy dispuesto a consumir. No me hables de una oferta especial en The Gap ni de una manera de reducir los gastos empresariales de mis empleados. No, solo quiero saber dónde conseguir un sorbete de chocolate en los tres minutos siguientes.

Puedes rechazar la idea por ser demasiado rara o puedes trabajar conmigo (y los mil millones de personas como yo que no son como yo). Depende de ti.

JENSS Y LOS TRES TRAJES

Cuando tenía trece años, necesitaba un traje. Me sobraban nueve kilos y era bajo para mi edad. El único lugar de Buffalo donde se podía comprar un traje era Jenss. Sinceramente, no recuerdo si había algún otro lugar en mi ciudad donde comprar ropa de vestir o de gala, pero, por lo que yo sabía, era en Jenss o en ningún sitio.

«Tenemos tres trajes de tu talla», nos dijeron a mi madre y a mí. Uno feo, uno más feo y uno que no me iba.

«¡Ahora no te enseñan trajes de tu estilo ni de tu talla!».

No tengo ni idea de a quiénes se refería. Sabía que no había unos Brooks Brothers, ni un
Men's
Wearhouse, ni un Syms ni un
Macy's
que visitar. Tres trajes y *ellos* no estaban interesados en hacer uno que me gustase ponerme.

El razonamiento era lógico, aunque no me gustara: solo tenía sentido servir al centro del mercado. Era demasiado arriesgado y caro confeccionar trajes para niños bajos y gorditos. ¿Por qué preocuparse? No es que hubiera muchos otros lugares compitiendo por mi negocio.

Por muy vivo que sea este recuerdo para mí, hoy en día resulta ridículo. En cualquier lugar donde haya un centro comercial (o una conexión a internet), el número de opciones es casi infinito. Hay trajes de poliéster que serían adecuados para la película *Superfly*; hay trajes hechos a medida y a mano en México por 350 dólares y otros incluso más baratos procedentes de Tailandia.

Si solo tienes una pierna puedes comprar un único zapato en Nordstrom *online*. Ya se encargarán ellos de encontrar un destino para la otra mitad del par.

Un aumento espectacular del suministro, de las tiendas, y una batalla brutal por la cuota de mercado han provocado que «ellos» se replanteen la imagen del mercado. Lo que han averiguado es que la masa, el centro de la curva, está muy bien si lo consigues, pero los pocos clientes que quedan en el medio no bastan. Se pierden demasiados casos atípicos.

TGI FRIDAYS LLEGA A UNION SQUARE (LA LUCHA ENTRE LA MASA Y LO RARO)

Union Square en Nueva York es donde el dinero y la rareza se dan la mano. Allí es donde se encuentra el mayor mercado verde de Nueva York, el restaurante más popular de Zagat y una cambiante serie de muestras de arte público.

También era donde se encontraba el Zen Palate, una cadena indiscutiblemente pequeña de restaurantes chinos veganos.

El alquiler subió demasiado, Zen Palate no pudo asumirlo y fueron sustituidos por un avatar identificativo de otra cadena, TGI Fridays.

Aparentemente, lo raro no basta. Esta vez no.

La escasez de inmuebles favorece la normalidad. En una batalla entre alguien que lucha por lo atípico y alguien que recoge los restos de la masa en el medio, el medio triunfará si solo hay espacio para uno.

El cambio: los inmuebles importan menos. La escasez importa menos. Las opciones importan más.

En el mundo exterior a las inmobiliarias hay espacio para más de uno.

El medio se está escindiendo y volviéndose a escindir. Nadie tiene la masa que quiere tener y, en el mundo de larga estela de la elección, eso significa que quienes sean lo bastante valientes para buscar lo raro, prosperarán.

EL FLUJO Y EL REFLUJO DE LO RARO Y LO NORMAL

La normalidad genera normalidad. A medida que los regímenes totalitarios, las marcas o incluso las organizaciones sociales empiezan a adquirir poder, exigen más adaptación. Quienes forman parte de la tribu de la normalidad entienden que su poder aumentará si son capaces de hacer que otros se adapten también.

A medida que la población se hace más adaptable, quienes están al mando ganan poder. Las fábricas ven que pueden obtener mayor productividad de los trabajadores que hacen lo que se les dice y los comercializadores disfrutan de los beneficios de poder predecir cómo responderán las masas.

De modo que los poderosos recurren al dinero, a los medios de comunicación y a la autoridad para asegurarse de que la gente se ajuste a la normalidad, hasta aproximarse al máximo.

Entonces sucede una cosa interesante; grupos de personas descubren que pueden aumentar su poder y su felicidad siendo raros. Así que se escinden. Hacen grafitis en la pared, empiezan sus propios proyectos o hacen oír su voz.

Y la rareza genera rareza.

Los raros son un ejemplo para el resto de nosotros. Elevan el listón; a través de sus actos nos muestran que en realidad estamos programados para hacer cosas nuevas, no para ajustarnos a lo que diga alguien a miles de kilómetros de distancia.

Ahí es donde se encuentra nuestra cultura en estos momentos, en la parte superior de la curva. No cabe duda de que habrá baches a lo largo del camino. Tendrá lugar una conmoción, un incidente, una revolución y, momentáneamente, todos volveremos de nuevo al rebaño. Sin embargo, no puedo evitar pensar que no será por

mucho tiempo.

TELEVISIÓN VERSUS BOING BOING

La televisión del mercado de masas tiene un problema inmobiliario, solo hay unos cuantos canales, así que, como el casero de Union Square que se vendió a una cadena de restaurantes, las cadenas de televisión generalistas se venden constantemente a la masa.

Incluso la televisión por cable requiere enormes silos. El canal cocina está encantado de emitir únicamente programas sobre comida, pero se esfuerza enormemente para servir a las masas de su audiencia, no a los casos atípicos. Sobre todo, buscan la comodidad, ofreciendo algo igual que ayer y que mañana, porque no quieren perder la escasa fuerza que tienen sobre su audiencia (y sus anunciantes) a los que han adormecido en una sensación de seguridad.

Hay una razón por la cual la cadena ESPN siempre parece igual. Puede que cambie el deporte y puede que cambien las personas, pero cuando miras la cadena te sientes en casa.

Por eso, los estadounidenses miran treinta y cuatro horas de televisión a la semana. Nos calmamos con la masa.

Visita cualquier hotel de expatriados en algún lugar lejano. Siempre habrá una barra y, detrás de la barra verás un televisor. Es muy probable que estén poniendo la ESPN y que haya docenas de personas mirándola ansiosamente. Eso es la nostalgia para muchos: el consuelo de ver a figuras conocidas jugando a un juego conocido.

Boingboing.net, un sitio web fundado por Mark Frauenfelder, toma un camino distinto. Si es raro, lo quiere. Si es diferente, es bueno. Si puede fracasar, es bueno.

Diez minutos en Boing Boing me recuerdan que el mundo está cambiando, moviéndose y volviéndose más raro. Me animan. Diez minutos en la ESPN hacen que me entre sueño.

Uno es para creadores y el otro es para quienes buscan la seguridad (y la nostalgia) al menos por un momento.

(Cabe señalar que, hace años, la ESPN era considerada algo excéntrico e innovador, no precisamente el lugar en el que invertirías el dinero de tus anuncios. El medio continúa difuminándose).

LA MASA Y EL REINO DE LA EDUCACIÓN NORMAL

Visto desde la distancia, todo parece igual. Si tienes que formar a cuatro millones de nuevos estudiantes cada año, realmente no tienes más remedio que verlos desde la distancia. Desde demasiado cerca no se los puede ver a todos.

Es comprensible que los responsables educativos y los autores de libros de texto, las juntas, los directores, el personal administrativo y todo el resto de miembros del complejo industrial educativo se vean un tanto desbordados. Afrontan su trabajo optimizando el sistema en favor de la normalidad. Se apartan para poder ver desde lejos a todos los estudiantes a los que tienen que servir.

La normalidad es la animadora guapa que saca buenas notas y que solo participa en las actividades extraescolares complementarias necesarias para que parezca que sabe un poco de todo. La normalidad es el jugador de fútbol popular que determina quién está en la onda y que en clase se hace notar lo suficiente sin llegar a ser un mal ejemplo (pero que descarta la idea de renunciar al tiempo que pasa con sus amigos para sacar mejores notas). La normalidad es el chico normal que hace lo que le mandan, estudia y se toma los estudios en serio (este chico es ficticio).

Comparamos a los otros chicos con los normales. Cuanto más te aproximes al ideal de normalidad, decimos, menos te presionaremos para que te adaptes. Organizamos a nuestros profesores, nuestras clases y nuestros sistemas en torno a esta normalidad. Está claro, hacemos concesiones a los realmente listos (los anormalmente listos, los que necesitan clases especiales, los que reciben premios en su graduación e invitaciones al MIT) y los discapacitados (a quienes ignoramos, controlamos o, de vez en cuando, mientras nos damos palmaditas en la espalda, integramos).

El sistema educativo normal emplea exactamente doce años en graduar a un estudiante normal en la escuela pública. La educación normal se construye en torno a un programa estándar, de talla única. Si te adelantas demasiado nos estresas; déjalo chico. Si te quedas demasiado atrás te suspenderemos, te reprogramaremos y te daremos otra oportunidad para que sigas el programa.

Vistos desde la distancia, en realidad, esos cuatro millones de personas son en su mayoría normales. Sin duda, más de la mitad de ellos están lo bastante cerca del centro que hemos definido, de

modo que podemos servirlos, recompensarlos y hacerlos avanzar por el sistema sin prestar demasiada atención a quiénes son o qué necesitan. Esto libera al personal de tener que tratar con los casos atípicos, los que alteran nuestro rendimiento.

El chico rápido, el chico lento, la chica que quiere formar parte del equipo de fútbol; todos ellos son casos excepcionales, atípicos, rarezas a extinguir.

Las corporaciones, las cuales necesitan trabajadores, intentan que estos sean normales. Así es más fácil. Es más fácil contratar y formar a nuevos trabajadores que siempre tienen menos problemas a la hora de adaptarse, no tienen problemas en seguir las instrucciones y no les cuesta hacer lo que se les manda.

Animamos a los niños, a los padres, a los profesores y a los entrenadores a que nos ayuden a fomentar esa centralidad. Los abusones —los que fastidian a los casos atípicos, a los gays, a los soñadores, a los aficionados a las matemáticas, a los artistas visuales— se limitan a ser niños. *Tranquilos*. Los entrenadores que sientan en el banquillo a los estudiantes que tienen más entusiasmo que talento deportivo —*sigue intentándolo, chaval*—. Los profesores a los que se les asignan clases tan grandes que no tienen más remedio que centrarse en la zona media, evitando o suspendiendo a los niños que no son lo suficientemente rápidos.

La reforma educativa, por tanto, tiende a centrarse en los estándares de la zona media. Al fin y al cabo, el medio es la razón por la que empezamos en el colegio: para llenar nuestra cultura de personas normales.

El *estabishment* mira desde la distancia a este grupo, a esta enorme masa humana que tiene que levantar el trasero. Decimos que tenemos que suspender a las escuelas que no son capaces de generar suficientes personas adaptadas. Decimos que necesitamos evaluar más estrictamente a los alumnos para averiguar quiénes no han aceptado o interiorizado la enseñanza ofrecida y, de este modo, perfeccionar el centro, asegurándonos de que los normales son tan fiables como prometen.

De modo que la fábrica productora de normalidad trabaja a destajo para desinfectar, corporativizar y castigar a nuestros niños para que formen parte de la normalidad.

VISTA DE CERCA, LA NORMALIDAD DESAPARECE

Sin embargo, lo que han descubierto los grandes educadores es que no existe una masa de gente normal. No hay un centro de la curva, no hay un grupo de estudiantes sin problemas, sin talento, sin controversia. Por el contrario, hay millones de silos, millones de individuos y de pequeños grupos que aprenden de manera diferente, piensan de manera diferente y sueñan de manera diferente.

¿Qué vamos a hacer con cuatro millones de niños raros? ¡Cada año!

Cuando un niño de siete u ocho años tiene talento para el pensamiento visual, ¿por qué lo frenamos y lo obligamos a hacer fracciones?

Si un adolescente no quiere más que organizar y resolver problemas interesantes, ¿por qué lo presionamos para que estudie para las pruebas de admisión SAT?

Cuando el estándar de una escuela se define como mediocre, ¿por qué no premiamos y animamos al alumno que está dispuesto a romper los esquemas y hacer un trabajo épico?

Los retos del sistema educativo están impulsados por la distancia a la que estamos del problema, no por el dinero. La desconexión está provocada por nuestro deseo apasionado de volver a la normalidad, una normalidad que en realidad nunca hemos tenido.

¿Por qué nos desconcierta que en un mundo lleno de cambios no funcione tan bien un enfoque estático basado en la historia?

APARTE: LA SOLUCIÓN SENCILLA DE LA EDUCACIÓN

Es casi imposible conceptualizar y aparentemente imposible ejecutar un enfoque educativo diferente.

La simple alternativa a nuestro deteriorado sistema educativo es aceptar la rareza. Abandonar la normalidad. Reconocer que nuestras fábricas no necesitan tantos operarios, tantos trabajadores adaptados, tantas personas dispuestas a trabajar por poco dinero.

Es sencillo, pero no fácil.

No es fácil porque no podemos procesar la rareza. No podemos producir masivamente estudiantes si tenemos que trabajar individualmente con ellos o en grupos de mentalidad parecida. No

podemos evaluar a esos niños para que se adapten y, por tanto, no podemos aplicar una mentalidad de fabricación fiable, orientada al proceso en el ámbito educativo.

No, no es fácil en absoluto.

Si nos planteamos a quién pagamos más, a quién queremos contratar, a quién aplaudimos, seguimos y emulamos, esos adultos son los casos atípicos, los raros. ¿Llegaron ahí siendo estudiantes normales en el colegio y luego se transformaron por arte de magia en

Yo-Yo

Ma o Richard Branson? Difícilmente.

Las historias de muchos casos atípicos son extraordinariamente familiares. No les gustaba ajustarse a lo que se les obligaba en el colegio. Lucharon. Sufrieron. Sobrevivieron. Y ahora son venerados.

¿Qué sucede si nuestras escuelas (y las personas que las dirigen y las financian) dejan de fijarse en la masa y empiezan a buscar la rareza? ¿Y si reconocen que una mayor adaptación no implica una escuela mejor, sino que simplemente hace que sea más fácil de dirigir?

La solución que propongo es sencilla: no pierdas mucho tiempo y dinero empujando a los niños en direcciones en las que no quieren ir. En cambio, averigua cuál es la rareza en la que destacan y anímales a que se dediquen a eso. Luego, apártate del camino.

RAREZA Y FELICIDAD

¿Qué es lo que tiene más relación con la felicidad? ¿La riqueza? ¿El signo del zodiaco? ¿Lo atractivo que seas?

De hecho, Ronald Inglehart y otros investigadores sostienen que la capacidad de ser raro, la libertad de tomar decisiones y la capacidad de ser oído son los factores más íntimamente relacionados con la felicidad en todo el mundo. Independientemente de los ingresos, la raza o la geografía, cuando permitimos a la gente elegir entre cosas que son importantes para ella, es más feliz. Una mayor variedad de pantalones tejanos no necesariamente hace más felices a las personas, desde luego, pero no cabe duda de que la oportunidad de vivir donde quieren, decir lo que sienten, expresar sus deseos y elegir su camino sí.

LO RARO ESTÁ ALLÁ DONDE MIRES

A veces, olvidamos fijarnos. A veces, no estamos entrenados para verlo.

Pero está ahí y cada día crece con más fuerza.

HAY MUCHOS

Cuando miras cualquier contenido audiovisual, visitas una ciudad o lees el periódico, parece como si el número de «otros» fuese mucho mayor de lo que era.

Nuestro instinto de regresar a la normalidad (nuestros entrañables recuerdos de una normalidad que nunca existió) es una respuesta natural al creciente remolino de rareza que nos rodea. El mito de la igualdad que los profesionales del *marketing* nos vendieron hace una generación se está desvaneciendo. Al ser menos eficaces se incrementa también el deseo de las tribus por ajustarse, por recordarse a sí mismas lo que significa ser normal, por no ver las afueras de la ciudad, sino sentir que todo el mundo es normal, al menos por un tiempo.

Algunas personas están más cómodas creyendo que no hay casos atípicos, que todo el mundo es como es allí. Que son normales, que todo el mundo es normal y que la ignorancia es una bendición. Si todo el mundo pudiera ser normal (como ellos) serían más felices.

Esto es precisamente lo contrario de la emoción sentida por los asistentes a una convención de crucigramas, a la gira de rodeo profesional de mujeres o a la Maker Faire. En este caso son los excéntricos, los que antes estaban solos, los que se unen con el fin de reforzar su naciente movimiento. Son muy conscientes de que su mundo no se extiende eternamente; de hecho, no puede ir mucho más allá de la tienda en la que se encuentran.

No obstante, en ambos casos, se ejerce el poder tribal. Ser raro está en la naturaleza humana, pero también es humano estar solo. Este conflicto entre encajar y destacar está en el centro de lo que somos.

Las tribus están impulsadas por nuestro eterno deseo de evitar la soledad. La rareza (que era un camino directo a la soledad) está ahora impulsada por las mismas tribus que la combatieron.

LOS RAROS TAMBIÉN TIENEN UNA OBLIGACIÓN

Si los comerciantes van a servir a los casos atípicos, entonces los casos atípicos tienen que dar un paso adelante e implicarse. Sí, tienen que actuar de manera un poco menos rara y organizarse en tribus dispuestas a implicarse en el mundo exterior.

Si quieres que haya nuevas obras interesantes en Broadway tienes que comprar una entrada en cuanto se pongan a la venta, incluso aunque la siguiente obra no sea una obra ganadora del Tony y merecedora del aplauso del público. Si quieres que los vendedores hagan exactamente lo que quieres, tienes que decirles lo que quieres. Y mantener tu promesa y comprar algo cuando lo hagan.

El motivo por el cual la música clásica está en peligro es sencillo: la gente que dice que le gusta la música clásica ha dejado de comprar entradas y discos. No nos quedan más que los grandes éxitos de Beethoven porque las personas que podían presentarse y representar a los casos atípicos prefieren quejarse.

En el otro extremo del espectro cultural, hay un interminable desfile de nuevos dispositivos tecnológicos porque los fanáticos de la tecnología los compran. Si organizas y amplificas a tu tribu, los vendedores se darán cuenta.

Los consumidores tienen más poder que nunca. Sería una lástima utilizarlo únicamente para conseguir un Whopper por unos cuantos peniques menos.

LA MORAL DE LA RAREZA

La moral es un tema delicado, un tema que te sorprendería encontrar en un libro sobre *marketing* y la forma en que la sociedad está cambiando.

Si bien los humanos estamos generalmente de acuerdo en los principios fundamentales de la moral (no matar, no robar, no pegar a tu hermano pequeño aunque tus padres no estén mirando), resulta que hay muchas otras áreas en las que no existe demasiado consenso.

¿De dónde salieron esas otras normas? ¿Estamos todos de acuerdo en las respuestas a esas preguntas?

¿Es inmoral cambiar el interés de un préstamo? ¿Leer un libro concreto? ¿Comer una determinada clase de pescado o de carne?

¿Es inmoral casarse con alguien de una casta o de un origen étnico determinado?

En libros anteriores he escrito sobre el poder de las tribus para influir en nuestras vidas. Las tribus son grupos de personas alineadas en torno a una idea, una comunidad y una misión. Esas tribus necesitan líderes, y los líderes a menudo se enganchan al poder que lleva aparejado el cargo.

Una forma de fortalecer y mantener una tribu es exigir que sus miembros se adapten. Si todo el mundo lleva el mismo sombrero, habla la misma lengua o realiza los mismos ritos, la tribu aumenta su poder.

La solidaridad sindical no es solo un eslogan; de hecho, es la táctica más eficaz para los trabajadores que se enfrentan a un jefe poderoso que dirige la única fábrica de la ciudad.

En muchos casos, imponemos la conformidad construyendo una religión en la cima de la tribu. Una religión como conjunto de reglas, promesas y beneficios, una religión como artefacto cultural. Por ejemplo, los veganos tienen una religión, y un principio fundamental es que no comas pescado. Si lo haces, estás haciendo algo incorrecto y has traicionado la confianza del resto de la tribu.

Las intersecciones entre poder, tribus y conformidad se vuelven de repente muy interesantes. Si un nuevo líder provoca un cisma y se aparta con un grupo disidente, su poder sobre este grupo aumenta. Si puedo decirte que otro grupo está equivocado —no solo que es diferente, sino que está equivocado— aumenta mi poder sobre ti.

Los humanos tienen una necesidad arraigada de hacer lo correcto. Triunfamos como civilización porque estamos programados para estar abiertos a la moral, para evitar ser entidades egoístas e insensibles. Los comerciantes y los líderes a menudo se aprovechan de esa apertura para crear nuevas normas que nos parezcan imperativos morales.

En otras palabras, creemos que ajustarnos es moral.

O al menos lo parece.

Siempre que en la sociedad aparece una rareza significativa, los defensores del *statu quo* hacen oír su voz para censurar la *inmoralidad* de la misma. Liberar a los esclavos fue censurado por inmoral. Lo mismo sucedió con el voto femenino y el movimiento

en favor de que las mujeres trabajaran fuera de casa. Generaciones después, la mayoría de nosotros hemos llegado a la conclusión de que la verdad es precisamente la contraria, al menos en esos asuntos, y que la nueva normalidad (la rareza) es también la nueva moral.

Cuando las personas que ostentan el poder les dicen a otras personas lo que tienen que hacer con sus aficiones, su trabajo, sus pasiones y sus vidas, corremos el riesgo de imponer el *statu quo* fingiendo hablar de moral cuando, en realidad, estamos utilizando el miedo o la avaricia como motivaciones.

De ahí el estrés al que se enfrentan hoy en día muchas religiones organizadas. Cuando la religión deja de referirse a la fe, la esperanza, la relación, el amor y el cambio positivo y empieza a centrarse en la adaptación, esta aceptación organizacional del *statu quo* va directamente a la tendencia hacia lo raro. Jugar la carta de la moral es una manera poco convincente de construir una tribu.

La rareza no es inmoral.

EL CISMA DE LOS «ISMOS»

La manera más fácil de hacer ruido en una comunidad es dividir a la tribu.

Modernismo, clasicismo, realismo, impresionismo —dividir cosas en escuelas de pensamiento, o incluso en campos enfrentados entre sí— hace que sea fácil provocar tensión y, por tanto, llamar la atención.

Los comercializadores (y los organizadores, políticos y manipuladores) han descubierto que una forma de crear masa es definir la normalidad como «nosotros» y la anormalidad como «los demás». Si puedes aislar y demonizar, por definición el otro grupo está en tus manos y puedes hacer lo que quieras.

Se me está agotando la paciencia con la gente que fomenta sus objetivos personales o mediáticos dividiéndonos a cambio de un argumento barato o de unos cuantos votos. Si los miembros de una tribu fomentan los cismas y aplauden las batallas, ¿acaso es de extrañar que sea difícil crear movimiento hacia delante? Si no estamos sincronizados, el poder se disipa.

Poner intencionadamente a unas personas en contra de otras

para generar una audiencia masiva es un exceso de autocomplacencia, ya que, inevitablemente, la táctica se utiliza nuevamente para dividir aún más al grupo.

Pensemos, por ejemplo, en el benévolo ejemplo del mundo de las bellas artes. Cuando los impresionistas fueron proscritos de las exposiciones de arte dominante a comienzos de 1800, ello avivó el poder de su movimiento. Sin embargo, a medida que las escuelas artísticas continuaron cambiando y escindiéndose, también lo hizo el público. Puede que Jeff Koons genere más dinero del que nunca generó Monet, pero su influencia en el público es mucho menor y probablemente siempre lo será porque su «público» es una minúscula porción de la masa.

El arte, como la mayoría de cosas, se ha vuelto raro. Quienes ejercen su arte (o el negocio de su venta) buscando la rareza han superado constantemente a los que buscan la masa.

OTROS (RAROS)

- Ateos
- Hispanos
- Locos de la informática
- Jugadores de polo
- Judíos
- Parapléjicos
- Comunistas
- Miembros del Tea Party
- Nativos americanos
- No hablantes de inglés

¿Son como tú? ¿Se puede confiar en ellos?

¿Qué pasa si tu tribu ya no es la mayoritaria?

LOS ORÍGENES DEL DOMINIO

Siempre hay alguien que quiere estar al mando.

Pero ¿cómo?

El plan a largo plazo es formar a la gente para que acepte que alguien le dé órdenes. Evidentemente, podemos recurrir a la fuerza física, pero la aritmética no soporta la asimetría. Si necesitas un

capataz para cada sujeto no vas a poder prosperar. Y las verdaderas restricciones y el temor por la seguridad física no son factores motivadores eficaces. En cambio, los dominadores hace mucho que han creado normas culturales que dictan que la clase baja (tal como la define la clase alta) debería obedecer a sus superiores.

Durante miles de años, los líderes han impuesto su gobierno contándonos historias y vendiéndonos la idea de la conformidad.

Las historias de todas las mitologías antiguas giran en torno a dioses poderosos que les decían a los humanos lo que tenían que hacer; e ignorar a esos dioses suponía un riesgo para su vida.

No creo que sea casualidad que esas historias fueran inventadas y posteriormente reforzadas y amplificadas por los líderes humanos. Presionan a la población para que acepte la «normalidad» y fomentan la presión de los pares para que se ajuste a ella. Si una sociedad eficaz se define como un conjunto de personas que aceptan la autoridad, todos los miembros de la sociedad tienen un incentivo para imponer la ley de unos cuantos.

De modo que los emperadores y príncipes y, posteriormente, reyes como Luis XIV reivindicaron esta idea de normalidad, de pertenencia, de hacer lo que te mandan.

Los comerciantes, viendo que era algo bueno, se unieron. Al hacer la única cosa comercialmente viable (centrarse en el centro de la curva) captaron involuntariamente esta antigua idea de empujar a la sociedad hacia el centro. Al crear la democracia puestos de poder para los cargos electos, esos nuevos líderes hicieron lo mismo. Hicieron campaña por el centro y, de este modo, tuvieron un incentivo para empujar a la sociedad en su dirección.

Hoy en día podemos ver que la época postindustrial e internet posibilitan una clase de poder diferente, basada en silos y redes más pequeñas pero más estrechas. Ahora hay un incentivo para fragmentarse en lugar de unirse. Y, si se presenta la ocasión, si surge la posibilidad de ser raros, cada vez somos más los que nos arriesgaremos a serlo.

Desde luego, hay tradicionalistas en el centro, despotricando, presionando y arengando a la sociedad para que vuelva a los viejos y buenos tiempos, a la época de la conformidad. Hay magistrados del Tribunal Supremo dispuestos a criminalizar conductas que consideran raras. Hay corporaciones que despiden a empleados por

expresarse. Hay dictadores que encarcelan a personas merecedoras del Premio Nobel de la Paz.

No obstante, los reaccionarios que exigen conformidad se enfrentan a una situación muy complicada. Les costará convertirse en el Torquemada de la España de 1492; les costará imponer un *statu quo* rígido en una época en que las ideas son más fáciles de divulgar, es mucho más fácil lograr la movilidad y los comercializadores logran beneficios en nichos, no en la masa. Mientras reviso el borrador final de este párrafo estoy viendo titulares de Egipto y Libia que me recuerdan una vez más lo difícil que resulta mantener el orden si orden significa «hacer lo que diga el dictador».

¿Hay acaso alguna duda de que vamos a ser más raros?

GIROLAMO SAVONAROLA Y LA FALLIDA LUCHA POR LOGRAR EL CONTROL

En 1497, Savonarola organizó la Hoguera de las Vanidades. Él y sus seguidores fueron casa por casa, confiscando artículos que, según ellos, fomentaban la bajeza moral. Cosas como espejos, libros «paganos», juegos, vestidos e incluso piezas de ajedrez. Las quemaron en la plaza de la ciudad. Se dice incluso que Savonarola lanzó personalmente a la hoguera cuadros de Botticelli.

Siempre habrá pequeños tiranos como este. Senadores estadounidenses que quieren ejecutar a alguien por crear una página web. Juntas escolares que quieren instalar cámaras para pillar a los alumnos que se portan mal en casa.

El avance de nuestra sociedad, sin embargo, es incesante. Se vuelve cada vez más rara. La conducta que los hombrecillos tratarían de imponer hoy habría sido escandalosa hace tan solo cincuenta años, ya que las normas cambian constantemente. Los mercados que hoy parecen grandes oportunidades eran minúsculos errores de redondeo durante la pasada generación.

Desde luego, hay quienes exigen que obedezcamos su conjunto de normas concreto, su egoísta código de conducta. Yo prefiero apostar por la libertad. Y hay quienes tratan únicamente de servir a las masas hipotéticas, a Perico de los palotes, que se encuentra exactamente en el medio. Yo prefiero apostar por lo raro.

La cuestión es que, algunos días, el *marketing* no me importa. No me importa demasiado si Nike vende otra zapatilla o si Marlboro vende otro cigarrillo. Lo que me importa mucho, sin embargo, es la capacidad de cada ser humano de expresar su arte, de desarrollarse en la persona en que puede convertirse. Me preocupan las relaciones entre las personas y nuestra capacidad de desafiarnos y apoyarnos mutuamente al crear nuestras propias versiones artísticas. Y me preocupa la libertad, la capacidad de expresarte hasta el punto en que ello tenga influencia en la felicidad de otra persona.

Todas estas artes y libertades requieren una sociedad que no solo va a tolerar la rareza, sino que la va a aplaudir activamente.

El hecho de que vivamos en una época en la cual los comerciantes inteligentes pueden ganar dinero haciendo algo que necesitamos que hagan de todas formas no es más que una feliz coincidencia.

ATASCADOS EN LA NORMALIDAD

Si has llegado hasta el final de este manifiesto y a la conclusión de que necesitas dedicar más tiempo a ir tras los nichos de mercado, me temo que ambos hemos fracasado.

Quienes están en el poder tienden a describir el mundo como nosotros y quienes no forman parte de nosotros. Ciudadanos blancos y no blancos. Productos Apple y no Apple. Masa y no masa (acuñamos incluso una bonita palabra para ello: nicho).

Esto solo te llevará a medio camino, y no demasiado lejos.

La revolución que estamos viviendo presenta muchas facetas y una de las más profundas e ignoradas es que la masa ya no es el centro. La idea de nosotros y quienes no forman parte de nosotros es un callejón sin salida.

Por el contrario, imagínate una lente que enfoca a Lisa, Ishita y Rafit. No hay nosotros. No hay masa. No hay centro. Ahora nuestra cultura es un conjunto de tribus y cada tribu es una comunidad de intereses, muchas de las cuales prosperan y algunas no.

Todos compartimos herramientas de comunicación. La mayoría de nosotros compartimos las mismas tres o cuatro lenguas. Todos compartimos el mismo planeta. Pero no somos iguales. Somos

personas que tomamos decisiones y no vamos a alterar esas decisiones por el mero hecho de que antes no tuviéramos alternativa.

Nada de nichos. Nada de masa. Solo tribus en busca de quienes se les unirán o las amplificarán o, sí, les venderán.

No se trata de una utopía, sino de nuestro futuro.

POSDATA: EL AVANCE HACIA LAS TRIBUS

La cita favorita de Cindy Gallop es: «Todo el mundo odia la publicidad en general, pero a nosotros nos encanta la publicidad en particular».

Es cierto, por supuesto. La publicidad que no es para nosotros, que no es sobre nosotros, no nos resulta interesante. Pero háblame, directamente a mí, sobre algo relevante y personal, y me encantarás.

Esto va mucho más allá de la publicidad y, de hecho, influye en nuestros sentimientos hacia los políticos (los odiamos, excepto a aquellos que son para nosotros y sobre nosotros), productos, causas y agencias gubernamentales e incluso fiestas de cumpleaños (los niños de la mesa de al lado son increíblemente molestos, a menos que estén aquí para asistir a mi fiesta…).

Los muchos silos de interés con los que vivimos permiten una forma de comunicación diferente, sin duda, pero también exigen un tipo de organización esencialmente diferente, que pueda dar un resultado *particular* en lugar de general.

El jabón lavavajillas es general. Las berlinas familiares son generales. Coca-Cola es general. Por favor, no disfraces lo general y finjas que es particular. No lo es. Cuando lo haces, no estás sirviendo a los raros, estás defendiendo a la masa todo lo que puedes.

Tus políticas son generales. La forma con la que te relacionas con el público es general. Nuestra reacción instintiva, inculcada por generaciones de masa, consiste en preocuparnos por el gran montículo del medio de la curva, no obsesionarnos por los casos raros atípicos.

La historia de Toms Shoes ha sido en gran medida malinterpretada y vale la pena revisarla. Blake Mycoskie creó una compañía de zapatos con una idea simple pero revolucionaria: cada vez que vende un par de zapatos dona otro idéntico a alguien del mundo en vías de desarrollo que no tiene zapatos.

Eso es todo. Ese es el modelo de negocio. Sin anuncios, ni

promociones importantes, ni despliegue publicitario.

¿Te das cuenta de que esto no tiene absolutamente nada en común con el elefante del zoo de Amberes?

Toms es particular. El elefante es general.

Blake entiende que sus zapatos (y su historia) no son para todo el mundo. De hecho, la historia de sus zapatos es para un grupo estrechamente unido, una tribu, un grupo de personas que comparten un interés y una pasión y una forma de hablar unas con otras. Una persona corre a comprar sus zapatos, pero entonces *esa* persona se lo dice al resto de la tribu, no Blake, no Toms ni sus anuncios. Toms se organiza en torno a lo particular. Prospera cuando alguien se hace eco de su historia rara, pero la mayor parte del tiempo, para la mayoría del mundo, Toms es invisible.

A Blake ya le va bien. Y a los miembros de la tribu de Toms. Por otra parte, no le iría bien a Pepsi, a Taco Bell o a DreamWorks. *Siguen buscando una elefanta embarazada*.

La incesante búsqueda para recrear la masa del pasado está en el fondo del estrés que sentimos en el trabajo. Presiona a los gobiernos, a las ONG, a los emprendedores y, sobre todo, a los grandes comercializadores para que recorran distancias extravagantes para hacer que nos ajustemos a la normalidad. No obstante, algunos casos atípicos han descubierto un camino diferente. Están sirviendo a los raros.

Tu reto futuro es realizar un trabajo útil y productivo por, para y con la tribu que se preocupa por ti. Encontrar, congregar, servir y dirigir una tribu de personas, ganarse su confianza, llevarlas a donde quieren y necesitan ir.

A muchos comerciantes les gustaría convertirse en un P. T. Barnum moderno (pero con un circo mejor). Sin embargo, ese no es el objetivo. El objetivo es encontrar, organizar, servir y dirigir a una tribu de personas asumiendo su rareza, no combatiéndola.

Este único cambio cultural ha abierto la puerta a un enorme flujo de creatividad, innovación y arte. Es tu turno.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a cada pieza de dominó por dar un vuelco a las cosas y ser raras y estar orgullosas de ello: Lauryn Ballesteros, Willie Jackson.com, Amber Rae, Amy Richards, Alex Miles Younger, Michael Parrish DuDell e Ishita Gupta. También geniales y raros en el buen sentido: Lisa DiMona, Lisa Gansky, Jacqueline Novogratz, Faith Salie, Sunny Bates, Sasha Dichter, Jonathan Sackner Bernstein, Alan Webber, William Godin, Nicholas K., Steve Pressfield, Sarah Kay, Sarah Jones, Beth Comstock, Linda Boff, Vicky Griffith, Russ Grandinetti, Amy Bates, Philip Patrick, Kristi Coulter, Sarah Tomashek, Sarah Gelman, Mary Ellen Fullhart, Lynette Mong, Galen Maynard, Alan Turkus, Terry Goodman, Megan Jacobsen y Jeff Bezos. Gracias adicionales siempre a Catherine E. Oliver, Martha Cleary, Paul Robinson y Red Maxwell.

A HELENE, ALEX Y MO. — SÚPER RAROS.

NOTA

[1] *be a man ’cause he smoke the same cigarettes as me*
He can’t
doesn’t
, fragmento de la canción *Satisfaction* de The Rolling Stones. (*N. del t.*). < <